



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# APPUI AUX CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENT ET A LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

**Méga – Région  
Grand Casablanca- Chaouia-Ouardigha**

**Stratégie de promotion des investissements étrangers  
dans le secteur du BPO  
(Business Process Outsourcing)**

Ce rapport a été préparé par Sami Baghdadi, consultant Chemonics International. Les opinions émises ne reflètent pas nécessairement l'avis de l'USAID ni celles du gouvernement américain.

**Novembre 2005**

# T A B L E D E S M A T I E R E S

## **A. Analyse du Secteur, SWOT Analysis**

### **1. Evaluation du secteur du BPO**

- 1.1. Définition et périmètre du secteur du Business Process Outsourcing
- 1.2. Les grandes tendances au plan mondial du BPO : pays émetteurs et récepteurs
- 1.3 Marché potentiel offert par les pays européens francophones et l'Espagne, pays émetteurs et pays de destination
- 1.4 Les process ou métiers « outsourçables »
- 1.5 Analyse des critères clé conditionnant le potentiel d'une destination offshore
- 1.6 Position du Maroc et de la région du Grand Casa au regard de ces critères
- 1.7 Etat des lieux des investissements BPO au Maroc

### **2. Forces et Faiblesses**

- 2.1 Ressources humaines
- 2.2 Infrastructures physiques
- 2.3 Infrastructure télécoms
- 2.4 Environnement juridique et réglementaire
- 2.5 Environnement des affaires

### **3. Menaces et Opportunités**

- 3.1. Menaces
- 3.2. Opportunités

## **4. Conclusion**

Annexe 1: liste des personnes rencontrées  
Annexe 2: number Of Projects (Table) By Source Country

## **B. Stratégie de Promotion**

- 1. Les cibles
  - 1.1. Sélection de clients finaux
    - 1.1.1. Secteur bancaire
    - 1.1.2. Secteur des assurances
    - 1.1.3. Secteur des Services aux Collectivités
    - 1.1.4. SSII
  - 1.2. Les sociétés d'intégration de systèmes spécialisées dans l'outsourcing
  - 1.3. Les prescripteurs et les influenceurs

## **2. Exploitation de la liste nominative des contacts : recommandations**

## **C. Plan d'Action**

- 1. Les ressources humaines
- 2. Le cadre réglementaire et législatif
- 3. Le plan marketing et commercial
- 4. Premières actions à court terme

## Introduction

### 1. Le Contexte

Le Maroc est en cours d'élaboration d'une politique industrielle ciblée et volontariste, avec pour principal objectif l'essor de l'économie nationale ; la croissance soutenue et continue du PIB et la création d'emplois.

C'est dans ce cadre que le plan Emergence a été conçu. Celui-ci identifie plusieurs filières, industries et services confondus, à fort potentiel et représentant d'importantes d'opportunités de développement pour le Royaume. Le Business Process Offshore (BPO) fait partie de ces opportunités.

En concertation avec les CRI de Casablanca et Chaouia Ouardigha, le programme USAID d'appui aux CRI et à la promotion des investissements a choisi cette activité, à l'instar de l'industrie des composants automobile, choisi comme service à promouvoir auprès des investisseurs étrangers, notamment pour servir d'exemple illustrant une démarche à déployer pour d'autres secteurs.

Cette activité consiste en l'exécution de certains processus de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci, éventuellement dans un pays étranger offrant certaines spécificités bien adaptées au processus concerné et à des conditions de coût avantageuses.

### 2. Les Objectifs

Le principal objectif est de fournir aux CRI de Casablanca Chaouia et aux autres, les éléments essentiels d'un plan d'action concret de promotion de leurs régions auprès des grands donneurs d'ordre du BPO.

Ce plan, au-delà de son aspect de promotion vers l'extérieur, contiendra des actions visant à améliorer l'attractivité de la région, au regard d'un nombre restreint de critères pertinents.

### 3. La Démarche

Elle s'articule autour de 3 axes :

- L'analyse du secteur et de ses grandes tendances
  - Principaux processus externalisables
  - Pays émetteurs et pays de destinations
  - Les 5 grands critères d'attractivité
- Le positionnement du Maroc et de la région
  - Situation du Maroc et de la région au regard des 5 critères
  - Analyse SWOT (Forces Faiblesses Opportunités Menaces), et Gap
  - Etat des lieux du BPO au Maroc et dans la région
- La définition des cibles : pays et secteurs verticaux

Il en résulte une proposition de plan d'actions concret:

- Actions de progrès (Fill the Gap)
- Plan marketing et commercial
- Structure de démarche et de promotion

## **A. Analyse du secteur, SWOT analysis**

### **1. Evaluation du secteur du BPO**

#### **1.1. Définition et périmètre du secteur du Business Process Outsourcing**

L'externalisation, ou « Outsourcing » de certaines fonctions de l'entreprise est un choix managérial reposant sur une analyse fine de l'ensemble de ses process au regard de certains critères ; particulièrement celui des « compétences clé » (ou « core competences »).

En effet, dans un environnement économique à contraintes multiples (rareté du capital et qualification et coût des ressources humaines notamment), la majorité des grandes entreprises ont fait le choix dès le début des années 80, de confier à des tiers la réalisation de tâches, considérées par elles comme non différenciatrices par rapport à leurs concurrents. Ce phénomène a d'abord touché tout ou partie des process standard de fabrication, consommateurs d'une main d'œuvre dont les coûts allaient croissant. Puis, au fur et à mesure que la part des services dans les entreprises industrielles et que l'industrie des services elle-même se développait, dans le courant des années 90, ce

phénomène d'externalisation s'est étendu des process manufacturiers aux services.

Cette externalisation peut s'effectuer soit dans le pays où la société exerce l'essentiel de ses activités (externalisation on shore) soit dans un pays qui offre certaines spécificités bien adaptées au process concerné et à des conditions de coût avantageuses (externalisation offshore).

S'agissant d'externalisation offshore, on distinguera deux types majeurs de process, selon qu'il reste sous le contrôle de la société (offshoring captif) ou qu'il est confié à un tiers qui en assure la responsabilité (externalisation ou outsourcing offshore).

Dans la suite, on s'intéressera aussi bien à l'externalisation offshore qu'à l'offshoring captif, dans la mesure où les implications pour la région hôte de ces activités restent identiques, en termes d'investissement, d'emplois et de création de valeur.

Concernant le périmètre potentiel des activités de service concernées, il peut être segmenté de la façon suivante (source Mac Kinsey) :

- Informatique
- Gestion de parcs informatiques
- Gestion de réseaux LAN/WAN
- Support Help desk
- Gestion de centres de données
- Développement et maintenance d'applications
- Gestion d'applications
- Horizontal
- Administration des Ressources Humaines

- Comptabilité et Finance
- Gestion d'Infrastructures logistiques
- Etudes de marché
- Gestion de la relation client et facturation
- Engineering et design
- Vertical
- Services financiers (traitement de back office bancaires, gestion des sinistres d'une compagnie d'assurances)
- High Tech (R/D)
- Santé (transcriptions médicales)

## 1.2. Les grandes tendances au plan mondial du BPO : pays émetteurs et récepteurs

L'externalisation en général, (on shore et offshore), et celle des services en particulier s'est d'abord développée dans le monde anglo-saxon, Etats-Unis et Royaume Uni. Plusieurs facteurs ont favorisé cette éclosion:

- L'environnement libéral, avec en particulier un marché du travail rendu flexible par une réglementation souple ;
- Les liens étroits entretenus par ces deux pays avec des destinations naturelles telles que l'Inde pour le Royaume Uni ou l'Amérique Latine pour les Etats-Unis ;
- Une forte culture du profit et de la satisfaction de l'actionnaire dans ces pays.

Le reste de l'Europe s'est rallié à cette tendance plus tardivement, sous l'effet de plusieurs paramètres :

- La mondialisation tout d'abord et la nécessité de rester compétitif face à des entreprises qui ont déjà entamé

ce processus ;

- L'ouverture vers l'Est ;
- La libéralisation de l'environnement des affaires dans certains pays de proximité géographique et culturelle, dont le Maroc. Ces pays ont généralement mis en place des mesures incitatives attrayantes pour attirer l'investissement (ces points feront l'objet de développements complets plus loin) ;
- La baisse du coût des télécommunications ayant facilité la réalisation à distance d'un grand nombre de tâches.

Ces éléments sont bien résumés et mis en évidence par l'étude « Opportunities in shared services customer and support centers, Loco monitor Special report November 2004 » (Cf PJ 1)

Cette étude se concentre sur une nomenclature de services différente de celle de Mac Kinsey, mais englobe peu ou prou les mêmes process. Il s'agit des :

- Centres de Services à la clientèle (CSC). Services avant et après vente, gestion des comptes, gestions des achats et des commandes... ;
- Services de gestion partagée (SSC) tels que support back office, comptabilité, GRH, paie, gestion de flotte, gestion des biens immobiliers... ;
- Centres de soutien technique (TSC), notamment support informatique.

Portant sur les domaines d'activité ci-dessus, au plan mondial, et couvrant la période 2002-2004, l'étude Loco monitor, fait ressortir les

principaux éléments suivants:

- Plus de la moitié des projets d'investissement dans ce domaine proviennent des entreprises multinationales américaines ;
- Les entreprises du Royaume Uni contribuent à hauteur de 10% de l'ensemble des projets ;
- Le nombre de projets d'investissement français est passé de 4 à 10 sur la période observée
- Le nombre de projets d'investissement allemands est passé de 12 à 4 sur la même période
- L'Espagne n'est pas citée dans cette étude.

1.3. Marché potentiel offert par les pays européens francophones et l'Espagne, pays émetteurs et pays de destination

#### **Voir Tableaux en Annexe 2**

1.3.1. Marché potentiel offert par les pays européens francophones et l'Espagne dans le secteur BPO Business and Financial Services

Le nombre de projets a été examiné sur deux périodes janvier 2002-juillet 2005 et janvier 2004-juillet 2005, afin de mettre en exergue d'éventuels changements de tendance. Ces projets ont été listés selon les pays émetteurs et les pays destinataires. Il en ressort les principales conclusions suivantes :

#### **Les pays émetteurs**

- Sur la période 2002-2005, USA et UK sont les deux principaux pays

émetteurs avec les deux tiers des projets pour les seuls USA et 72% pour les deux réunis ;

- La France, avec 11 projets représente 4,3%, l'Allemagne 2% et l'Espagne 1,6% ;
- Hors USA, ces trois pays, avec la Suède, appartiennent au groupe de tête des pays émetteurs.
- Sur la période plus récente 2004 2005, la part des pays européens cités plus haut augmente en valeur relative par rapport à celle des USA et UK ; la France passe de 4,3 à 7,2% et l'Espagne de 1,6 à 3,2%
- Sur les deux périodes, la France reste le principal émetteur européen hors UK, loin devant l'Allemagne et l'Espagne. (4,3% contre 2% pour l'Allemagne et 1,6% pour l'Espagne sur la période 2002-2005)

#### **Les pays de destination**

- Sur un nombre total de 254 projets de janvier 2002 à juillet 2005 et de 125 projets de janvier 2004 à juillet 2005, l'Inde, le Canada, le UK et les Philippines en ont reçu 60% ;
- Le Maroc apparaît comme une destination nouvellement privilégiée, avec 5 projets sur la période 2004 2005, devant la Pologne (3), la Roumanie (2) et la Tunisie (2)

1.3.2. Marché potentiel offert par les pays européens francophones et l'Espagne dans le secteur IT Outsourcing

L'examen du nombre de projets pour les mêmes périodes citées plus haut fait ressortir :

• Deux principaux pays émetteurs sur les deux périodes, les USA et l'Inde. La Grande Bretagne est troisième pour la période 2002-2005 et l'Allemagne pour la période 2004-2005 ; la France vient immédiatement derrière, sur les deux périodes et l'Espagne n'est pas présente.

• L'Inde est de très loin le premier pays de destination, suivi de la Chine, du Canada et du UK ; le Maroc avec 1,7% des projets sur les deux périodes est devancé par la Hongrie, mais il devance la Roumanie, alors que la Tunisie n'est pas présente.

1.3.3. Marché potentiel offert par les pays européens francophones et l'Espagne : autres données qualitatives et quantitatives, signaux forts et signaux faibles

Les données quantitatives de LOCO monitor sont une source fiable et complète d'informations, qui traduit une réalité présente. Il convient donc d'observer et d'analyser, en parallèle, le marché sous un angle qualitatif, et de détecter certains signaux qui pourraient être annonciateurs de changements notables de tendance pour les années à venir :

• Pays émetteurs : peu de changements sont anticipés par rapport à la situation actuelle ; malgré le débat dans certains pays, France et Allemagne notamment, sur l'impact social des investissements offshore (baptisés dans les pays émetteurs « délocalisations »), la pression sur la compétitivité des entreprises, leur volonté de se concentrer sur leur cœur de métier, inscrivent cette

tendance dans la durée ; on doit même supposer qu'elle ira en s'amplifiant.

• Pays de destination : l'Inde conserve son leadership (51% des entreprises la désignent comme première destination offshore). La Russie, l'Irlande, le Canada, la Chine et le reste de la zone asiatique sont eux aussi cités (entre 6 et 13%). Pour les pays européens, les cibles les plus fréquemment cités sont la Russie, la Pologne, la Roumanie et la République Tchèque.

« Offshore Development », qui se présente comme une place du Développement Offshore et de la délocalisation des services () a constitué des dossiers sur plusieurs pays, dont la Tunisie, mais pas le Maroc (qui n'apparaît que dans la rubrique générale Afrique du Nord). On trouve en revanche des dossiers très complets sur la Roumanie qui s'affirme de plus en plus comme une destination privilégiée pour la France, même si cela n'apparaît pas encore quantitativement dans les statistiques de Loco monitor.

Sur 62 sociétés pratiquant l'offshoring IT, et recensées par le site web ZDNet, la Roumanie apparaît 8 fois, la Tunisie 7 fois et le Maroc 1 fois. Il en découle que, d'une part, la Roumanie émerge réellement comme destination et, d'autre part, la Tunisie globalement « communique mieux » que le Maroc, alors que sans conteste, le Maroc est actuellement la première destination pour les centres d'appels, par exemple, devant la Tunisie, l'île

Maurice, le Sénégal et la Roumanie.

#### 1.3.4. Conclusion

S'agissant du Grand Casablanca, donc francophone, la cible naturelle d'investisseurs est clairement constituée des sociétés françaises, dont le gisement reste considérable, compte tenu de la part de marché minime détenue par le Maroc, hors centres d'appels.

En plus des destinations traditionnelles, la Roumanie apparaît comme un concurrent sérieux, même si les données quantitatives disponibles actuellement ne le montrent pas. Quant à la Tunisie, il semble qu'elle parvienne, grâce à une bonne communication, à se positionner au-delà de ce qu'elle représente réellement. Néanmoins, cela peut aussi signifier qu'elle est en train de mettre en œuvre une stratégie visant à capter une grosse part des investissements étrangers dans ce domaine.

#### 1.4. Les process ou métiers « outsourçables »

Par essence, ce sont les process dits « non core business », en particulier les process administratifs courants ne faisant pas appel à un savoir faire différentiateur (ce qui ne signifie pas qu'il est sans valeur ajoutée). Loco monitor les rassemble sous le vocable « Business and Financial Services ». Ces services recouvrent, en particulier :

- La gestion des relations client
- Vente
- Marketing

- Etude de marché
- Qualification de fichiers
- Support technique
- La gestion des Ressources Humaines
- Paie
- Gestion des carrières
- Gestions des rémunérations
- La finance
- Comptabilité générale
- Comptabilité analytique
- Reporting
- Gestion de trésorerie
- Les traitements divers de back office
- Back office bancaire (monétique notamment)
- Gestion de contrats d'assurance et des sinistres

Parmi les process des sociétés informatiques, certains sont moins critiques que d'autres ; ceux là sont déjà externalisés et le mouvement s'accélère. Les domaines concernés sont :

- Le développement d'applications
- La tierce maintenance applicative
- La customisation de certains programmes
- Les « help desks »
- La gestion de parcs

On retrouve ces process ou métiers dans les différentes solutions d'externalisation proposées par les grandes sociétés spécialisées.

#### 1.5. Analyse des critères clé conditionnant le potentiel d'une destination offshore

Ces critères sont au nombre de cinq : les ressources humaines (au plan qualitatif et quantitatif), les

infrastructures physiques, les infrastructures de télécommunication, l'environnement juridique et réglementaire (droit du travail, confiance numérique) et l'environnement des affaires (incitations fiscales, outils d'aide à la création d'entreprises, outils de financement).

#### 1.5.1. Les ressources humaines (RH)

Elles sont à la base de toute l'activité et le ratio coût/compétence constitue l'élément déterminant dans tout le processus. Les compétences requises sont de plusieurs natures :

- Des compétences métiers : gestion, comptabilité, développement informatique, selon le type d'activité ;
- Des compétences « généralistes » : expression orale, expression écrite (dans une moindre mesure), capacité à communiquer à distance, éthique, rigueur, sens de l'intérêt général, culture industrielle ;
- Des compétences managériales : leadership, gestion des ressources humaines, aptitude au reporting.

La capacité à créer et à mettre en œuvre rapidement de nouvelles filières, mais aussi des programmes ponctuels de formation, afin de coller à la demande du marché et répondre aux besoins immédiats des investisseurs est un atout décisif.

#### 1.5.2. Les infrastructures physiques

Pour toute entreprise, mais plus encore pour une entreprise étrangère

s'installant pour la première fois dans un pays, le ratio coût/qualité des infrastructures est important. L'accès à des « technopôles », « technoparks », ou « know-how centers » dont le concept est basé sur la mise à disposition d'infrastructures physiques, couplée à un certain nombre de services à valeur ajoutée (hôtels, écoles, complexe sportif, centres de formation mutualisés...) est considéré comme déterminant dans le choix d'une destination. Il permet à la nouvelle entreprise de se consacrer quasi exclusivement à son cœur de métier en s'affranchissant, le plus possible, des contingences matérielles, tout en fournissant un environnement favorable à ses employés.

#### 1.5.3. Les infrastructures de télécommunication

On entend par infrastructure la partie liens, services et capacités de télécommunications à l'exclusion des équipements informatiques et des applications qui les sous-tendent (PC, serveurs, application d'exploitation réseau...). La capacité pour une entreprise « offshore » de pouvoir communiquer (au sens le plus large) avec sa maison mère (ou son client) est primordiale. Cela nécessite des infrastructures d'interconnexion au niveau international, de backbone, de desserte et d'accès. Dans le cas précis de l'offshoring, en plus du coût, la qualité du service (exprimé généralement dans les « SLA », Service Level Agreement), est un facteur déterminant.

#### 1.5.4. L'environnement juridique et réglementaire

L'offshoring repose essentiellement sur l'utilisation de la main d'œuvre. La réglementation du travail et le droit social doivent être adaptés aux exigences et aux contraintes des entreprises.

La flexibilité, la souplesse dans la gestion des effectifs, la capacité à absorber des pics de charge ou au contraire des périodes de sous activité, le tout sans engendrer une précarisation de cette main d'œuvre, sont des éléments clés et différenciateurs, notamment lorsqu'ils sont mis en perspective avec les contraintes sociales très fortes des pays émetteurs, tels que la France ou l'Allemagne.

Aussi les conditions encadrant les différents types de contrats tels que les CDD, ou bien encore le recours à l'intérim sont importantes ; il en est de même pour les conditions de licenciement partiel ou de chômage technique.

De même, la définition et l'adoption des dispositifs réglementaires régissant l'économie numérique sont nécessaires. Cela concerne notamment les traitements automatisés des données, la protection des consommateurs et de leurs données personnelles, accessoirement la propriété intellectuelle dans l'environnement numérique, la lutte contre la fraude et la cybercriminalité.

#### 1.5.5. L'environnement des affaires et le cadre de vie

Chaque pays a recours à un éventail de mesures pour encourager les investissements extérieurs ; elles sont en général ciblées, en fonction des priorités stratégiques du pays et des exigences spécifiques de secteurs et entreprises ciblées.

Les différents benchmarks réalisés ces dernières années, en particulier par l'OCDE ([1](#)), montrent que ces mesures sont articulées autour de quatre axes principaux :

- Incitations fiscales : réduction, voire exonération d'impôt sur les sociétés sous certaines conditions, exonération de TVA sur les importations de biens d'équipements, aménagements des droits de douanes ;
- Incitations à la création d'emplois par des réductions ou des exonérations de charges sociales payées par l'entreprise ;
- Formation initiale et continue de ressources humaines adaptées à la demande du marché et mise en place de politiques de reconversion ;
- Le code des investissements qui précise les différents régimes de convertibilité pour les investissements étrangers, réglementant le transfert des revenus des investissements, ainsi que des produits d'une cession ou d'une cessation d'activité.

Les différents mécanismes d'aide à la création d'entreprises (guichet unique par exemple) et de leurs financements, au travers de fonds

privés ou publics (financements directs ou fonds de garantie) sont aussi de nature à encourager les investissements.

La présence d'un tissu local d'industrie des services, garante d'un environnement favorable et d'échanges fructueux est un atout non négligeable.

L'émergence, ou mieux encore, la présence d'un secteur des Technologies de l'Information et de la Communication mature garantit aux investisseurs la mise en place rapide et sûre des solutions techniques dont ils ont besoin. La proximité d'un grand marché intérieur est aussi un élément déterminant.

La mise en œuvre des projets nécessite l'envoi d'expatriés, même en nombre réduit, dans le pays de destination. Aussi, le cadre de vie (climat, logement, possibilité de scolarisation des enfants, loisirs, etc.) compte aussi dans la décision.

#### 1.6. Position du Maroc et de la région du Grand Casa au regard de ces critères

La situation du Maroc est analysée en reprenant les 5 critères ci-dessus :

##### 1.6.1. Ressources humaines

###### 1.6.1.1. Les diplômés

Les chiffres suivants sont issus de différents documents émis par le Ministère de l'enseignement supérieur ; ils portent sur l'année 2003 et sont issus, pour ce qui concerne l'enseignement supérieur des publications de la Direction de

l'Evaluation et de la prospective relevant du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique :

- Bacheliers : 120 000
- Diplômés du 1er et du 2ième cycle : 22 850 dont 1270 en sciences de l'ingénieur et sciences et techniques
- Diplômés du 3ième cycle : 1950
- Grandes écoles d'ingénieurs d'Etat (bac + 5) : 500
- Diplômés des Ecoles de Commerce privées : 3000
- Diplômés des Ecoles d'Ingénieurs privées (bac+4) : 800
- Effectifs des Etablissements d'enseignement supérieur privé : 15500 dont 7800 à Casablanca

En ce qui concerne la formation professionnelle, l'OFPPPT met en œuvre de nouvelles filières de formation dans les Technologies de l'Information, issues de discussions avec les professionnels des différents secteurs. On peut citer deux nouvelles filières diplômantes « Systèmes Réseaux » et « Développement Informatique ».

Dans le tertiaire, l'OFPPPT a mis en place 5 filières, 3 de techniciens spécialisés (Commerce, Secrétariat de Direction, Gestion des Entreprises) et 2 de techniciens (Comptabilité et Secrétariat / Bureautique)

La Région du Grand Casa : Pour l'année 2005/2006, dans le tertiaire, le total des effectifs est de 3025 dont 1808 en première année et 1217 en deuxième année (Source : Carte de la Formation Professionnelle 2005/2006).

Dans les TI, les effectifs sont établis à 1840, dont 1186 en première année et 654 en deuxième année (Source : Carte de la Formation Professionnelle 2005/2006).

On note donc dans les deux filières une croissance des effectifs d'une année sur l'autre, qui va se traduire par une augmentation du nombre de diplômés.

La filière tertiaire est particulièrement bien adaptée pour les différents besoins en traitement de « back office ».

Par ailleurs, des filières qualifiantes, plus courtes (quelques centaines d'heures) ont été mises en place dans les domaines suivants : « Administration Base de Données », « Commercial Informatique », « Chef de Projet Informatique », « Formateur Informatique » et « Télé Conseiller ».

#### 1.6.1.2 Les salaires

- SMIG : 9,66 dhs / heure
- Charges sociales obligatoires à la charge de l'employeur (charges minimales, hors cotisation retraite, facultative)
  - Prestations familiales : 7,50% de la masse salariale
  - Prestations sociales : 8,60% plafonnés à 6000 dhs
  - AMO 2% de la masse salariale

Exemples :

- pour un salaire brut de 10 000dhs, le montant des charges de l'employeur s'élève à 1504 dhs, soit 15%
- pour un salaire brut de 6000 dhs, le montant des charges de

<b>Allemagne</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>
<b>108</b>	<b>100</b>	<b>66</b>
<b>Irlande</b>	<b>Pologne</b>	<b>Hongrie</b>
<b>58</b>	<b>45</b>	<b>34</b>
<b>Rép. Tcheque</b>	<b>Maroc</b>	<b>Roumanie</b>
<b>34</b>	<b>28</b>	<b>24</b>
<b>Maroc</b>	<b>Roumanie</b>	
<b>15</b>	<b>12</b>	

l'employeur s'élève à 1124 dhs, soit 18,74%

#### Quelques typologies de salaires bruts chargés :

- Ingénieur débutant informatique bac + 5 : 15 500 dhs (source : sociétés d'offshore IT)
- Ingénieur senior, développement, management ou chef de projet : 34 000 dhs (source : sociétés d'offshore IT)
- Comptable 3 à 4 ans d'expérience : 10 000dhs (source : Technopark)

Autres données : coût du travail, salaire moyen brut, charges comprises pour un col blanc en 2004 (moyenne de 7 profils dans 3 fonctions, comptabilité, RH, Informatique), base de données McKinsey

- Benchmark affiné
- Il apparaît des éléments ci-dessus que les différences dans les coûts

Fonction	Salaire chargé France (dhs) mensuel	Salaire chargé Maroc (dhs) mensuel	Ratio
Ingé. informatique débutant	37 000	15 500	2,4
Ingé. informatique sénior	80 000	34 000	1,76
Comptable	30 000	10 000	3

\* 1€=11dhs sources : sondages

salariaux chargés entre la France et le Maroc peuvent difficilement être abordés globalement ; il existe de grandes disparités selon les profils et les fonctions.

Sans remettre en cause le ratio moyen de 1 à 3,5 de 2004 (100 versus 28) entre la France et le Maroc, on doit l'affiner selon les profils et fonctions.

Il apparaît donc que le ratio salarial se réduit en fonction des degrés d'expertise ; le manque d'ingénieurs informaticiens de bon niveau, et plus encore d'ingénieurs senior et de managers/chefs de projet sur le marché entraîne des hausses de salaires annuels d'environ 10% (source : sociétés d'offshore IT).

*En conclusion : Le Maroc et la région de Casablanca en particulier dispose d'un vivier « brut » important, compte tenu notamment de la structure démographique de sa population. L'inadaptation des filières universitaires aux besoins du pays a engendré un nombre de « diplômés*

*chômeurs » important, estimé à 180 000 au plan national. Cette réserve de RH constitue une opportunité, si les formations de reconversion prennent en compte les besoins du marché en général, et de l'offshoring en particulier.*

*L'OFPPT forme un nombre de Techniciens et de Techniciens Spécialisés en ligne avec les besoins actuels, que ce soit dans le tertiaire ou les TIC ; il est permis de penser que, si le marché le demande, ces formations puissent suivre sur les plans qualitatifs et quantitatifs.*

*Les salaires restent compétitifs par rapport aux pays directement concurrents (pays d'Europe de l'Est notamment). En revanche, ils sont supérieurs à ceux de la Chine ou de l'Inde. On note des tensions sur les salaires des ingénieurs bac+5 des grandes écoles, denrée rare et reconnue de bonne technicité.*

#### 1.6.2 Les infrastructures physiques

L'offre privée de bureaux existe, même si le marché reste relativement

tendu. Cependant, elle n'est pas toujours adaptée aux besoins des sociétés utilisant les TIC et/ou cherchant le moindre coût, ce qui est l'objectif des investissements offshore. L'offre de bureaux, spécialement à la location, apparaît comme « luxueuse », mais nécessite des frais supplémentaires en câblage informatique et télécommunications. Entre 110 et 130 dhs le m<sup>2</sup> le coût dépasse celui de régions françaises bon marché (le Pas de Calais par exemple). Les tensions sur le marché rendent les promoteurs ou les propriétaires peu souples à la négociation.

En plus des différents programmes immobiliers de bureaux privés, il faut citer le Technopark de Casablanca, qui offre le m<sup>2</sup> à la location à un prix attractif de 90 dhs mais qui ne dispose plus de surfaces disponibles. Un projet de technopôle à Casablanca a été initié sous la responsabilité de la CDG. D'une superficie de 55 hectares, situé sur la route de l'aéroport, ce parc a pour vocation d'accueillir des sociétés marocaines et étrangères en leur offrant au total 270 000 m<sup>2</sup> de bureaux (soit une capacité d'accueil d'environ 12 000 personnes).

Au-delà de m<sup>2</sup> « intelligents », il offrira une panoplie de services tels que des centres de conférences ou de formation, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration. Il est prévu aussi d'héberger sur le site des instituts et des laboratoires d'Universités ou de grandes écoles, et ce afin de créer

une proximité entre les acteurs : entreprises, étudiants et futurs salariés, professeurs et formateurs.

La CDG bénéficiera de 90 millions de dirhams à répartir sur deux programmes, à Rabat et Casablanca, ce qui lui permettra de consentir des loyers avantageux, sensiblement inférieurs à ceux du secteur privé.

L'objectif est d'offrir le m<sup>2</sup> à la vente à 9000 dhs et à 90 dhs par mois à la location. Par ailleurs, une structure de gestion pourra aussi vendre du terrain aux sociétés qui souhaiteront construire par elles-mêmes.

Statut du projet (source : entretien avec la Direction Générale de Maroc Hôtels Villages, groupe CDG) : les « business plan » seront prêts fin septembre, mais la mise à disposition du terrain demandera des arbitrages de haut niveau. L'objectif affiché est d'accueillir les premières sociétés vers le troisième trimestre 2007.

*En conclusion : l'offre actuelle d'infrastructures physiques n'est pas adaptée à la demande ; elle est relativement chère, du fait de la rareté, et n'offre pas les aménagements de base nécessaires aux entreprises d'offshoring (câblage notamment). L'ambitieux projet de Technopole n'existe, pour l'instant, que sur le papier et certains aléas sont de nature à le retarder. La date de mi 2007, même s'i elle est tenue, ne répond aux ambitions immédiates de la région. Un gap existe et il doit être comblé.*

### 1.6.3 Les infrastructures de télécommunication

Le Maroc possède une infrastructure de télécommunication moderne et fiable. Le réseau est numérique à près de 100% avec des câbles en fibres optiques et faisceaux hertziens, les principaux nœuds urbains de Rabat et Casablanca, un nœud international avec accès satellite (Intelsat) et câble sous marin.

Toutes les solutions à base de liens fixes offertes aux entreprises sont celles de l'opérateur historique IAM, pratiquement seul acteur dans le fixe, si on exclut un embryon de concurrence de l'opérateur Maroc Connect dans le domaine de l'IP (lignes louées ou VPN). Cette situation ancienne de quasi monopole de l'opérateur historique est désormais corrigée par l'attribution d'une seconde licence dans le fixe attribuée au mois de juillet 2005 à Meditel.

Il faut noter la richesse du portefeuille affiché par IAM :

Liaisons louées nationales et internationales avec une granularité très satisfaisante (de 64 kbps à 2Mbps voire 34 Mbps)

MARNIS : service RNIS en accès de base et accès primaire, avec interconnexion internationale et offre de secours

Maghripac et Frame Relay : réseau de transmission de données destiné aux entreprises en x25 et Frame Relay respectivement

Offre de réseaux d'entreprise en IP  
Offre d'interconnexion de réseaux avec des équipements d'extrémités (routeurs)

En termes d'offres voix, le portefeuille est aussi varié avec:

Offres avec SDA

Numéros d'accueil

Offre voix entreprises avec une panoplie d'offres de réduction dont la réduction au volume.

Téléphone et offres de Pax  
Concernant le parc et les prix, on peut relever les éléments suivants :  
Les parcs LL (liaisons louées) et LLI (liaisons louées internationales) sont très réduits (154 LLI pour 10 000 entreprises marocaines)

Le parc et la capillarité des liens constituant les réseaux d'entreprises sont réduits et concentrés. Les débits sont faibles (90% de LL à 64kbps selon le site de l'ANRT

On notera cependant les prix élevés de l'offre IAM : une LS de 2 Mbits entre Casablanca et Paris coûtait, fin 2004, 40% plus cher qu'en Europe.

On notera aussi que les contrats signés avec IAM ne font pas référence à des SLA (Service Level Agreement), matérialisant l'engagement d'IAM sur une qualité de service négociée par avance ; la non satisfaction de cette qualité de service devrait se traduire par des pénalités, comme c'est souvent le cas lorsque la concurrence est bien installée.

De manière générale, tout en reconnaissant les progrès réalisés, les clients marocains et étrangers sont peu satisfaits de la culture « service » de l'opérateur.

*En conclusion : l'offre d'infrastructures télécommunications existe et elle est riche, en particulier dans et autour*

*des grandes villes. Elle reste néanmoins à améliorer sur les plans coût et qualité, ce que l'ouverture à la concurrence va provoquer de manière naturelle ; à ce jour, elle n'est pas un frein au développement des activités « offshore ».*

#### 1.6.4 L'environnement juridique et réglementaire

Un nouveau Code du Travail a été récemment adopté. La Loi a été publiée au Bulletin Officiel n° 5167 daté du 8 décembre 2003 et elle est entrée en vigueur le 8 juin 2004 ; les décrets d'application et les arrêtés ont tous été publiés.

##### 1.6.4.1 Principales dispositions

- Contrats de travail
  - Contrat de droit commun : le contrat à durée indéterminé (CDI)
  - Contrat d'exception : le contrat à durée déterminé (CDD) dont il peut être fait usage dans des cas précisés dans le Code pour une durée d'un an renouvelable une fois
  - Période d'essai : trois mois pour les cadres, un mois et demi pour les employés
- Durée du travail
  - 44 heures par semaine, réparties de manière égale ou non
  - 2288 heures par an (secteur non agricole)
  - Heures supplémentaires possibles dans la limite de 80 heures par an pour chaque salarié plus 20 heures supplémentaires après consultation des délégués des salariés (non suspension du repos hebdomadaire, information écrite à l'inspection du travail)

- Réduction de la durée du travail : possible pour une période continue ou discontinue inférieure à 60 jours par an ; salaire payé pour la durée effective de travail à condition qu'il ne soit pas inférieur à 50% du salaire normal

- Congé annuel : 1,5 jour par mois, une journée et demie supplémentaire pour chaque période de 5 années d'ancienneté supplémentaires dans la même entreprise

• Régime de licenciement

- Pour motif personnel : possible si motif valable dont la preuve de l'existence incombe à l'employeur ; respect du préavis obligatoire

- Pour faute grave : possible (sans préavis ni indemnités), les fautes graves sont énumérées dans le Code

- Pour motif économique, technologique ou structurel : possible en respectant une procédure prédéfinie

• Indemnités de licenciement

Elles sont dues en cas de licenciement justifié (pour insuffisance professionnelle par exemple), de licenciement justifié par des motifs économiques et en cas de licenciement abusif ; le salarié licencié a droit à une indemnité après 6 mois de travail dans la même entreprise. Ces indemnités sont égales par

année d'ancienneté ou fraction d'année de travail effectif à :

- 96 heures (12 jours) de salaire pour les 5 premières années de travail

- 144 heures (18 jours) de salaire pour la période allant de la 6<sup>ième</sup> à la 10<sup>ième</sup> année

- 192 heures (24 jours) de salaire pour la période allant de la 11<sup>ième</sup> à la 15<sup>ième</sup> année

- 240 heures (30 jours) pour la période dépassant la 15<sup>ème</sup> année.

#### 1.6.4.2 Environnement réglementaire et juridique relatif à l'économie numérique

Deux textes de loi fondateurs sont en cours d'élaboration depuis deux ans maintenant : le premier concerne les « Messages de données » (incluant la signature électronique), le second concerne « La protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel ».

Le retard pris dans l'adoption de ces textes risque de devenir rapidement pénalisant, d'autant plus que l'arsenal juridique ne sera complet qu'après l'adoption des décrets d'application et des arrêtés correspondants. Notons que l'ensemble des pays européens, ainsi que la Tunisie se sont dotés de cet arsenal juridique, depuis plusieurs années maintenant.

*En conclusion : le Maroc s'est doté d'un Code du Travail équilibré, respectant les intérêts des entreprises et les droits des employés. On peut regretter cependant que l'autorisation de licenciement pour motif économique, technologique ou structurel nécessite l'autorisation du gouverneur, sans distinction de taille des entreprises ni du nombre d'employés touchés par le licenciement. Le délai de trois mois pour statuer sur une demande de licenciement est trop long. De la même manière, la flexibilité du temps de travail annuel, à la hausse comme à la baisse gagnerait à être étendue.*

*L'absence de textes régissant l'économie numérique deviendra rapidement un obstacle aux échanges dématérialisés nécessitant une preuve numérique, par exemple une télé déclaration de TVA effectuée depuis le Maroc (par une fiduciaire offshore par exemple) pour une entreprise française auprès du Ministère français des Finances et de l'Industrie.*

#### 1.6.5 L'environnement des affaires

Sur le plan fiscal, le Maroc s'est doté des moyens adéquats pour attirer les investissements, en particulier dans l'offshoring, bien qu'en ce domaine, il est toujours possible d'en faire plus (voir plus loin la comparaison avec la Tunisie). Le succès actuel des Centres d'Appels (à confirmer sur le long terme), en témoigne.

Globalement, les incitations fiscales applicables aux sociétés d'offshoring contenues dans la Charte de l'Investissement, loi-cadre promulguée le 8 novembre 1995 sont principalement de quatre ordres :

- L'exonération pendant 5 ans de l'impôt sur les sociétés pour toutes les entreprises exportatrices de biens ou de services (à ne pas confondre avec les sociétés opérant dans les zones dites « offshore » comme la zone franche de Tanger), réduction de 50% pendant les 5 années suivantes (art.7B). Cette exonération s'applique au prorata de la seule partie exportée du chiffre d'affaires.
- L'exonération de TVA sur les importations de biens d'équipements,

matériel, outillages, pièces détachées et accessoires liés à un investissement à inscrire dans un compte d'immobilisation (art.4)

- L'aménagement des droits de douane en disposant que le droit d'importation sur les biens précités est compris entre un minimum de 2,5% et un maximum de 10% (art. 3).

- L'art. 16 de la Charte instaure un régime de convertibilité pour les investissements étrangers réalisés, en devises, au Maroc. Ce régime garantit aux investisseurs étrangers, sans autorisation préalable, l'entière liberté de réaliser leurs opérations d'investissement au Maroc, transférer les revenus produits par ces investissements, ainsi que le produit résultant d'une liquidation ou d'une cession de leurs investissements. Comparaison avec la Tunisie (source : Code d'incitation aux Investissements, titre III : Les incitations à l'exportation.

chapitre 1 : régime totalement exportateur)

- Exonération de l'impôt sur les sociétés exportatrices de biens et services pendant 10 ans sur demande formulée à la fin du premier exercice (article 12)

- Possibilité de facturer jusqu'à 30% du CA export en local, moyennant un impôt forfaitaire de 2,5% du CA global sur le marché local (articles 16 et 17)

Création d'entreprises : des efforts notables ont été faits en termes de processus administratifs, en particulier grâce aux CRI. Ceci a largement contribué à réduire le temps nécessaire à la création des

entreprises. Néanmoins, la bureaucratie reste lourde : légalisation de signature, dépôt et enregistrement d'actes standards, certification conforme de documents etc.

Pour terminer ce chapitre, il faut citer les initiatives en cours visant à dynamiser le secteur des TIC. Les activités d'offshoring sont fortement exigeantes en matière de solutions à base de TIC ; la capacité de l'industrie TIC locale à les fournir est déterminante dans le choix des investisseurs en offshoring.

*Conclusion : l'environnement des affaires reste propice aux investissements ; les efforts de transparence de l'administration portent leurs fruits, même si certaines « poches de résistance » subsistent et si la bureaucratie continue de sévir. Le Code des Investissements marocain est certes favorable, mais un peu moins que son équivalent tunisien sur un point : - exemption d'impôts sur les bénéficiaires des sociétés exportatrices pendant 5 ans au Maroc, pendant 10 ans en Tunisie.*

#### 1.7 Etat des lieux des investissements BPO au Maroc

Le Maroc est une destination émergente, comme le montrent les données issues de LOCO monitor (cf. 1.3).

Le marché de l'offshore au Maroc est largement dominé par les centres d'appels et de relation clients. Le développement informatique est encore émergent ; les opérations en cours résultent plus d'initiatives individuelles que d'une politique

proactive. Les autres secteurs sont embryonnaires.

#### 1.7.1 Centres d'appels et de support à la clientèle

A fin 2004, les centres d'appels comptaient 6400 positions, (7200 employés) pour un CA de 85 millions d'€ (source étude CSC Peat Marwick pour l'ANRT) ; le taux de croissance est estimé à 30% pour 2005. Le secteur se caractérise par la présence de quelques grands acteurs captifs (Dell, AOL, Telefonica/Attento), de quelques spécialistes out sourceurs tels que Webhelp (1000 positions actuellement) et CRM Value (600 positions). Le reste du secteur est constitué d'une trentaine de sociétés comptant entre 30 et 50 personnes. Il est caractérisé par un fort taux de mortalité, souvent lié à l'inexpérience d'investisseurs à la recherche de « coups ».

Les prestations fournies sont de faible à moyenne valeur ajoutée, la limitation venant du degré de qualification des personnels disponibles. Aux dires de plusieurs responsables, le niveau de français, quoique correct, permet difficilement de réaliser des opérations haut de gamme en vente ou marketing. Ce type de prestations nécessite une forte capacité à argumenter au cours d'un entretien téléphonique et exige une très bonne maîtrise de la langue. Des tensions commencent à apparaître dans le recrutement, malgré les actions de l'OFPPT (mise en place d'une formation qualifiante).

#### 1.7.2 Centres de développement informatique et assimilés

Il s'agit presque exclusivement de filiales de grands groupes français ; parmi les plus importants on peut citer Alcatel (200 personnes à Rabat), ST Microélectronics (180 personnes, objectif de 500, à Rabat), Unilog (80 personnes, objectif de 400, 200 à Rabat et 200 à Casablanca).

BNP Paribas, au travers de sa filiale BMCI a commencé à externaliser certains développements IT, mais ne souhaite pas communiquer sur le sujet.

L'installation de ces sociétés, aux dires de leurs responsables locaux résulte d'une démarche spontanée de la part de leurs directions générales, mais pas d'une approche volontariste des administrations centrales (DIE) ou locales (CRI).

Selon les dirigeants rencontrés, en particulier ceux d'Unilog et de ST Microelectronics, le choix du Maroc, le choix du Maroc tient principalement à la proximité culturelle (au-delà de la langue) et géographique. Pour ST, la forte et ancienne présence industrielle a évidemment joué.

Parmi les sociétés de services proposant des développements informatiques offshore on peut citer Argaze, SSII de 30 personnes spécialisées notamment dans la conception de sites Web.

### 1.7.3 Bureaux d'Etudes

La présence des plusieurs bureaux d'études, en particulier dans l'aéronautique et l'automobile obéit à une double logique : une logique de filière et une logique économique. En effet, plusieurs sociétés sont déjà présentes sur le plan industriel, et l'implantation de bureaux d'études apparaît comme une suite logique. Trois bureaux d'études en particulier retiennent l'attention, de par le prestige de leurs sociétés mères et du caractère haut de gamme de leurs activités : Teuchos, filiale de Safran, Assystem et Matra Automobile Pininfarina.

Teuchos est un bureau d'ingénierie français spécialisé dans l'industrie du transport en général et l'aéronautique en particulier (50 millions d'€ de CA en 2004) ; il a ouvert un centre de recherches en aéronautique à Casablanca qui emploiera à terme 400 employés dont une bonne part d'ingénieurs hautement qualifiés. Teuchos, filiale du groupe français Safran, né de la fusion, en 2005, entre Snecma et Sagem, a développé un savoir-faire reconnu par tous les opérateurs du secteur et ce, dans les quatre sous métiers phare : avionneur, motoriste, équipementier et contrôle aérien. Teuchos intervient aussi bien dans les industries spatiales qu'automobile.

Assystem a été créé en 2000 avec 20 ingénieurs qui ont été formés en France pendant 4 mois. La société compte aujourd'hui près d'une centaine de personnes dont 60 ingénieurs et 40 techniciens. Elle compte atteindre 400 à l'horizon

2010. Assystem vient d'être rachetée par Teuchos Maroc.

Matra Automobile s'est installé plus récemment (2004). Elle vise 80 personnes dans deux ans, mais connaît des difficultés de recrutement.

Globalement, ces deux dernières sociétés sont satisfaites de leur choix. Les forces (nombreuses) et les faiblesses (rares) qu'elles remontent sont en grande conformité avec le diagnostic global établi plus haut.

### 1.7.4 Traitement de données

Le traitement de données est un secteur émergent ; seules quelques sociétés s'y consacrent, avec des effectifs réduits.

Une société « Editions sans Frontières » se consacre exclusivement à des tâches d'« Infographie » pour le compte des grands éditeurs de livres scolaires français. Elle compte une quinzaine de salariés, mais pense pouvoir doubler voire tripler ses effectifs si elle mène une politique commerciale proactive ; elle emploie des bac+2 et des bac+4 en majorité scientifique ; le niveau de salaire varie entre 3000 (débutant) et 5000 dhs nets (confirmé) ; l'encadrement est un enjeu important.

Une autre société, Finaccess, s'est spécialisée dans le traitement des données financières des entreprises, service à forte valeur ajoutée, nécessitant une infrastructure informatique et télécoms de haut niveau et sécurisée ; le groupe s'est ensuite diversifié dans les call

centers ; il compte 250 employés. FINACCESS est un cas très représentatif de ce que le Maroc peut offrir aux banques et sociétés d'assurance, dans le traitement de données sensibles.

La société FINACCESS est une agence d'information et de notations financières, membre du groupe FININFO - Bridge Télérate France, le leader Français de l'information financière. Créée en 1997, FINACCESS a pour vocation de diffuser, à travers un réseau mondial de télécommunications privé, de l'information structurée et automatiquement mise à jour, et ce, grâce au savoir faire reconnu de notre groupe en matière de calculs à forte valeur et de pertinence dans la compilation de l'information. FINACCESS est également le représentant permanent de l'agence internationale de Rating FITCH IBCA par le biais de sa filiale sur la région Maghreb Rating. Cette dernière a été créée en association avec la SFI (groupe Banque Mondiale) et le Fonds Monétaire Arabe dans le cadre du développement des marchés financiers.

## 2. Forces et Faiblesses

L'analyse des forces/faiblesses et des opportunités/menaces doit être menée en fonction :

- du ou des pays cibles (ici la France) cf. paragraphe 1.3
- des métiers visés cf. paragraphe 1.4
- des concurrents potentiels, la Roumanie et la Tunisie et selon les 5 critères retenus cf. paragraphe 1.5

### 2.1. Ressources Humaines

#### • Forces

- Vivier de ressources potentielles important quantitativement : structure démographique, nombre de bacheliers, 180 000 diplômés demandeurs d'emplois, dont 54 000 avec un niveau supérieur au bac pour la seule Méga Région
- Bonne qualité et bonne technicité des ingénieurs diplômés des Ecoles d'Ingénieurs d'Etat (bac+5)
- Inflation salariale maîtrisée dans la plupart des secteurs
- Réforme de l'Université en cours (tronc commun à contenu informatique et linguistique)
- Contrats spéciaux ANAPEC exonérant l'employeur de charges sociales sur les salaires (IGR et autres cotisations) pendant les deux premières années de l'emploi.
- Ratio salarial chargé compris entre 2,4 et 3 avec la France, excepté pour les ingénieurs informatiques senior (ratio 1,7)
- Formations de l'OFPPPT dans le tertiaire et les TI en croissance.

#### • Faiblesses

- Insuffisance quantitative d'ingénieurs bac+5 engendrant des tensions sur les salaires
- Insuffisance qualitative de l'ensemble des formations de l'enseignement privé
- Inadéquation forte entre la demande potentielle du marché de l'offshore (comptables, techniciens supérieurs en gestion, personnels administratifs de back office) et les formations dispensées (trop théoriques)

- Niveau de français globalement en baisse

- Benchmark Roumanie/Tunisie

- Réservoir d'ingénieurs et de techniciens informatiques très important en Roumanie (5000 licenciés en TIC par an, source : offshore-developpement.com, informatique enseigné dans de nombreuses filières)

- Niveau d'éducation global plus élevé en Tunisie et en Roumanie

- Sur la base des données de 2004, les salaires moyens calculés sur 7 profils dans trois secteurs sont équivalents à ceux de la Tunisie et de la Roumanie, avec une inflation salariale plus élevée en Roumanie (effet Union Européenne).

## 2.2. Infrastructures physiques

- Forces

- Secteur privé dynamique

- Forte implication des collectivités locales pour trouver des solutions adaptées aux besoins exprimés par les opérateurs.

- Faiblesses

- Technopark de Casablanca saturé

- Projet de technopôle de Casa peu avancé, objectif mi 2007 au mieux

- Coût du m<sup>2</sup> (jusqu'à 130 dhs par mois) équivalent à celui des provinces françaises les moins chères, type Pas de Calais (source : SSII française installée à Rabat).

- Benchmark Roumanie/Tunisie

- Le coût du m<sup>2</sup> est sensiblement équivalent à celui de la Tunisie ; en revanche il est inférieur à celui de la Roumanie qui pâtit des tensions liées à sa forte croissance économique.

- Projet de cinq technopôles en Tunisie (Sfax, Sousse, Sidi Thabet, Monastir, Bizerte) financés à hauteur de 80 millions d'€ par la Banque Européenne d'Investissements ; celui de Sousse est dédié à l'informatique et l'électronique

## 2.3. Infrastructures télécoms

- Forces

- Secteur libéralisé

- Concurrence vive dans le mobile, en cours d'établissement dans le fixe et l'Internet avec l'octroi de deux nouvelles licences fixes

- Diversité de l'offre de l'opérateur historique

- Faiblesses

- Coûts élevés par rapport à la France (différentiel entre 30 et 40% selon les types offres, LS ou LLI)

- Culture du service peu développée ; les contrats ne comportent pas de clause « SLA » (Service Level Agreement)

- Benchmark Roumanie/Tunisie

- Le processus de mise en concurrence de l'opérateur historique Tunisie Télécom a démarré avec Orascom fin 2005 ; pas encore de concurrence dans le fixe et les données, ni dans l'Internet ;

problèmes sérieux de capacité, de l'aveu même de Tunisie Télécom (80 000 à 100 000 demandes de lignes fixes en attente) ; coûts élevés

- Orange et Vodaphone sont présents en Roumanie, créant une véritable concurrence ; l'offre télécoms en Roumanie est plus compétitive que celle de Maroc Télécom (- 40% pour une LS 2MB, source Mc Kinsey)

#### 2.4. Environnement juridique et réglementaire

- Forces

- Nouveau code du travail en vigueur, instituant CDI et CDD
- Durée du travail de 44 heures par semaine (versus 35 en France, soit + 25%)
- Mesures en faveur de l'emploi en cours d'élaboration (priorité gouvernementale)
- Faiblesses
- Autorisation préalable de licenciement, sans distinction de taille pour les sociétés ni de % de personnels licenciés
- Flexibilité du temps de travail limitée (100 heures supplémentaires par salarié par an, soit 4,3% du temps de travail total de 2288 heures)

- Benchmark Roumanie/Tunisie

- Pas de données disponibles

#### 2.5. Environnement des affaires

- Forces

- Environnement politique libéral
- Articles 7B et 16 de la Charte de

l'Investissement (exonérations fiscales et rapatriement des bénéficiaires)

- Campagnes d'assainissement des affaires

- Allègement des formalités administratives pour la création de nouvelles sociétés : guichet unique CRI

- Faiblesses

- Bureaucratie encore pesante
- Secteur des NTIC encore peu développé en termes d'offres
- Benchmark Roumanie/Tunisie
- Code d'incitation aux investissements tunisien plus favorable (exonération fiscale de l'IS pendant 10ans)

### 3. Menaces et Opportunités

#### 3.1. Menaces

- Tunisie et Roumanie, grâce à une politique consistante, peuvent à court terme devenir les deux destinations privilégiées « near shore » ; ces deux pays offrent des atouts indiscutables
- Des investisseurs présents dans la région peuvent se trouver confrontés à une pénurie de main d'œuvre qualifiée si les formations ne suivent pas, en qualité et en quantité ; ceci concerne les personnels de base et le « middle management »
- Il peut en aller de même pour les infrastructures physiques qui peuvent se raréfier si la demande augmente plus rapidement que l'offre, et obérer les capacités d'extension des opérations déjà installées
- Les prochains 24 mois vont être décisifs en termes de choix de

destinations : le Maroc et la Région doivent déployer leurs efforts commerciaux et marketing rapidement ; faute de quoi la « fenêtre de tir » risque de se refermer et les places prises par d'autres, y compris d'autres régions du Maroc (Rabat)

### 3.2. Opportunités

- Les marchés européens sont des marchés émergents, offrant des potentiels conséquents
- La force et la profondeur des relations franco marocaines place la Région en très bonne position pour capter une part substantielle de ce nouveau marché
- Une réussite sur le marché français peut rapidement s'étendre aux autres marchés francophones, suisse, belge et luxembourgeois

### 4. Conclusion

Le Maroc possède le potentiel pour devenir une destination privilégiée des investissements dans l'offshoring. Le plan d'action nécessaire pour transformer ce potentiel en réalité tangible doit se déployer autour de quatre axes prioritaires :

- Ressources humaines : la formation des personnels futurs (action nationale et locale)
- La mise à disposition à court terme d'infrastructures physiques correspondant aux attentes des investisseurs (action locale)
- Un renforcement du cadre juridique et réglementaire pour le rendre plus favorable à l'investissement (action nationale)

- Une démarche du CRI proactive, ciblée et inscrite dans la durée auprès des investisseurs identifiés, des faiseurs d'opinion et prescripteurs, sociétés spécialisées dans l'externalisation, clients finaux (action locale)

## Annexe 1

### Liste des personnes rencontrées

#### **ST Microelectronics**

Mr. Lasry, DG

#### **Sofrecom Unilog**

Mr. Rodriguez, DG

#### **Assystem Matra Pininfarina**

Mr. Pierre, DG

#### **Finacess**

Mr. Ayouch, DG

#### **Vocalcom**

Mr. Bargach, Directeur Commercial

#### **Cactus.com (call center)**

Mr. Hakam, DG

#### **Apebi**

Mr. Benhamou, Directeur de Mission

#### **OFPPT**

Mr. Saloui, Directeur Ingénierie de Formation, Mme. Bennani, responsable Ingénierie de Formation

#### **MCI**

Mr. Jamali, Directeur de la Production Industrielle

#### **CDG**

Mr. Esqualli, DG chargé du Développement des Zones Industrielles et Zones d'Activités

#### **Editions sans Frontière**

Mme Guennouni

## Annexe 2

### Number Of Projects (Table) By Source Country Jan 2004 – juillet 2005

Number Of Projects (Table) By  
Source Country Business & Financial  
S/ces : BPO  
Jan 2002 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
USA	167	65.7 %
UK	17	6.7 %
India	11	4.3 %
France	11	4.3 %
Canada	10	3.9 %
Sweden	9	3.5 %
Germany	5	2.0 %
Spain	4	1.6 %
Singapore	3	1.2 %
Bermuda	3	1.2 %
Norway	2	0.8 %
Netherlands	2	0.8 %
Ireland	2	0.8 %
Switzerland	1	0.4 %
Qatar	1	0.4 %
Denmark	1	0.4 %
Malaysia	1	0.4 %
Hong Kong	1	0.4 %
Japan	1	0.4 %
Austria	1	0.4 %
Italy	1	0.4 %
<b>Total</b>	<b>254</b>	

	No. Of Projects	% Of Projects
USA	73	58.4 %
UK	11	8.8 %
Canada	9	7.2 %
France	9	7.2 %
India	5	4.0 %
Spain	4	3.2 %
Sweden	4	3.2 %
Singapore	2	1.6 %
Germany	2	1.6 %
Bermuda	2	1.6 %
Austria	1	0.8 %
Ireland	1	0.8 %
Italy	1	0.8 %
Malaysia	1	0.8 %
<b>Total</b>	<b>125</b>	

### Number Of Projects (Table) By Destination Country Jan 2002 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
India	57	22.4 %
Canada	47	18.5 %
Philippines	29	11.4 %
UK	22	8.7 %
Sweden	8	3.1 %
Ireland	8	3.1 %
USA	7	2.8 %
Spain	7	2.8 %
Malaysia	5	2.0 %
Morocco	5	2.0 %
France	5	2.0 %
China	4	1.6 %
Poland	4	1.6 %
Costa Rica	4	1.6 %
Hungary	3	1.2 %
Brazil	3	1.2 %
Mexico	3	1.2 %
Sri Lanka	2	0.8 %
Belgium	2	0.8 %
Italy	2	0.8 %
Switzerland	2	0.8 %
Czech Republic	2	0.8 %
El Salvador	2	0.8 %
Tunisia	2	0.8 %
Australia	2	0.8 %
Romania	2	0.8 %
Lithuania	2	0.8 %
Antigua	1	0.4 %
Germany	1	0.4 %
Pakistan	1	0.4 %
Others	10	3.9%
<b>Total</b>	<b>254</b>	

Number Of Projects (Table) By Destination Country Jan 2004 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
India	31	24.8 %
Philippines	19	15.2 %
UK	13	10.4 %
Canada	12	9.6 %
USA	5	4.0 %
Morocco	5	4.0 %
Ireland	4	3.2 %
France	3	2.4 %
Brazil	3	2.4 %
Spain	3	2.4 %
Poland	3	2.4 %
Romania	2	1.6 %
Malaysia	2	1.6 %
Tunisia	2	1.6 %
Sri Lanka	2	1.6 %
Switzerland	2	1.6 %
Hungary	2	1.6 %
China	1	0.8 %
Belgium	1	0.8 %
Mauritius	1	0.8 %
Slovakia	1	0.8 %
Mexico	1	0.8 %
Pakistan	1	0.8 %
Costa Rica	1	0.8 %
South Korea	1	0.8 %
Italy	1	0.8 %
Russia	1	0.8 %
Czech Republic	1	0.8 %
El Salvador	1	0.8 %
<b>Total</b>	<b>125</b>	

Project Type (Table) By Destination Country Jan 2004 – juillet 2005

	New Projects		Expansions		Total
	Num Of Projects	%	Num Of Projects	%	
India	25	80.6 %	6	19.4 %	31
Philippines	13	68.4 %	6	31.6 %	19
UK	6	46.2 %	7	53.8 %	13
Canada	10	83.3 %	2	16.7 %	12
USA	5	100.0 %	0	0.0 %	5
Morocco	5	100.0 %	0	0.0 %	5
Ireland	3	75.0 %	1	25.0 %	4
France	3	100.0 %	0	0.0 %	3
Brazil	3	100.0 %	0	0.0 %	3
Spain	3	100.0 %	0	0.0 %	3
Poland	3	100.0 %	0	0.0 %	3
Romania	2	100.0 %	0	0.0 %	2
Malaysia	2	100.0 %	0	0.0 %	2
Tunisia	2	100.0 %	0	0.0 %	2
Sri Lanka	1	50.0 %	1	50.0 %	2
Switzerland	2	100.0 %	0	0.0 %	2
Hungary	2	100.0 %	0	0.0 %	2
China	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Belgium	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Mauritius	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Slovakia	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Mexico	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Pakistan	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Costa Rica	1	100.0 %	0	0.0 %	1
South Korea	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Italy	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Russia	1	100.0 %	0	0.0 %	1
Czech Republic	1	100.0 %	0	0.0 %	1
El Salvador	1	100.0 %	0	0.0 %	1
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>81.6 %</b>	<b>23</b>	<b>18.4 %</b>	<b>125</b>

Number Of Projects (Table) By Source Country IT Outsourcing Jan 2002 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
USA	94	54.0 %
India	23	13.2 %
UK	12	6.9 %
Bermuda	8	4.6 %
Germany	7	4.0 %
France	5	2.9 %
Canada	4	2.3 %
Russia	4	2.3 %
Sweden	2	1.1 %
Japan	2	1.1 %
South Africa	2	1.1 %
South Korea	2	1.1 %
Netherlands	2	1.1 %
Hong Kong	1	0.6 %
Dominican Republic	1	0.6 %
Australia	1	0.6 %
Austria	1	0.6 %
Morocco	1	0.6 %
Israel	1	0.6 %
UAE	1	0.6 %
<b>Total</b>	<b>174</b>	

Number Of Projects (Table) By Source Country Jan 2004 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
USA	53	51.5 %
India	18	17.5 %
Germany	6	5.8 %
UK	5	4.9 %
France	4	3.9 %
Russia	4	3.9 %
Japan	2	1.9 %
South Korea	2	1.9 %
Netherlands	2	1.9 %
Bermuda	2	1.9 %
South Africa	1	1.0 %
Canada	1	1.0 %
Israel	1	1.0 %
UAE	1	1.0 %
Sweden	1	1.0 %
<b>Total</b>	<b>103</b>	

Number Of Projects (Table) By Destination Country Jan 2002 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
India	63	36.2 %
China	15	8.6 %
Canada	11	6.3 %
UK	11	6.3 %
Hungary	7	4.0 %
Spain	6	3.4 %
Australia	6	3.4 %
Germany	6	3.4 %
Malaysia	5	2.9 %
USA	4	2.3 %
Czech Republic	4	2.3 %
Ireland	3	1.7 %
Morocco	3	1.7 %
Japan	2	1.1 %
Brazil	2	1.1 %
Slovakia	2	1.1 %
Philippines	2	1.1 %
New Zealand	2	1.1 %
Denmark	2	1.1 %
Hong Kong	2	1.1 %
Singapore	2	1.1 %
UAE	2	1.1 %
Sri Lanka	1	0.6 %
Finland	1	0.6 %
Ukraine	1	0.6 %
Poland	1	0.6 %
Romania	1	0.6 %
Russia	1	0.6 %
Sweden	1	0.6 %
Indonesia	1	0.6 %
Others	4	2.3%
<b>Total</b>	<b>174</b>	

Number Of Projects (Table) By Destination Country Jan 2004 – juillet 2005

	No. Of Projects	% Of Projects
India	36	35.0 %
UK	9	8.7 %
China	9	8.7 %
Canada	6	5.8 %
Spain	6	5.8 %
Germany	5	4.9 %
Hungary	4	3.9 %
Australia	3	2.9 %
Morocco	2	1.9 %
Denmark	2	1.9 %
USA	2	1.9 %
Philippines	2	1.9 %
Slovakia	2	1.9 %
Ireland	2	1.9 %
UAE	1	1.0 %
Sri Lanka	1	1.0 %
Belgium	1	1.0 %
Brazil	1	1.0 %
Malaysia	1	1.0 %
Finland	1	1.0 %
Singapore	1	1.0 %
Poland	1	1.0 %
South Africa	1	1.0 %
Russia	1	1.0 %
Ukraine	1	1.0 %
Romania	1	1.0 %
Czech Republic	1	1.0 %
<b>Total</b>	<b>103</b>	

## Projects By Companies

		No. Of Projects	% Of Projects	
Cognizant Technology USA Solutions		Teaneck	10	5.7 %
Computer Sciences USA Corporation (CSC)		El Segundo	9	5.2 %
IBM	USA	Armonk	8	4.6 %
Accenture	Bermuda	Hamilton	8	4.6 %
Keane	USA	Boston	6	3.4 %
Electronic Data Systems (EDS)	USA	Plano	6	3.4 %
Xansa	UK	Hemel Hempstead	5	2.9 %
Tata Group	India	Mumbai	5	2.9 %
Wipro	India	Bangalore	5	2.9 %
Staffware	UK	Maidenhead	4	2.3 %
Siemens	Germany	München	4	2.3 %
Satyam Computer Services	India	Secunderabad	3	1.7 %
Virtusa	USA	Westborough	3	1.7 %
Infosys Technologies	India	Bangalore	3	1.7 %
The Sutherland Group	USA	Pittsford	3	1.7 %
The Allstate	USA	Northbrook	3	1.7 %
IBS Group	Russia	Moskva	3	1.7 %
Bertelsmann	Germany	Gutersloh	3	1.7 %
iGate	USA	Pittsburgh	3	1.7 %
Automatic Data Processing (ADP)	USA	Roseland	3	1.7 %
Avalanche Technology	USA	Not Specified	2	1.1 %
SQLI	France	Paris	2	1.1 %
Opsource	USA	Santa Clara	2	1.1 %
Sapient	USA	Cambridge	2	1.1 %
Fujitsu	Japan	Tokyo	2	1.1 %
Lionbridge	USA	Waltham	2	1.1 %
Getronics	Netherlands	Amsterdam	2	1.1 %
Resource Information Systems (RIS)	Canada	Calgary	2	1.1 %

## Projects By Companies

			No. Of Projects	% Of Projects
I-Vantage	USA	Cambridge	2	1.1%
Hewlett-Packard (HP)	USA	Palo Alto	2	1.1%
CapGemini	France	Paris	2	1.1%
Cybernet Software Systems (CSS)	USA	San Jose	2	1.1%
Adea Solutions	USA	Dallas	2	1.1%
Infogain	USA	Los Gatos	2	1.1%
Satyam Computer Services	India	Vijayawada	2	1.1%
Ajilon Consulting	USA	Towson	1	0.6%
LogicaCMG	UK	London	1	0.6%
Graham Technologies	UK	Glasgow	1	0.6%
Mashreqbank	UAE	Dubai	1	0.6%
EasyLink Services	USA	Piscataway	1	0.6%
NIIT	India	New Delhi	1	0.6%
Samsung	South Korea	Seongnam	1	0.6%
Sierra Atlantic	USA	Fremont	1	0.6%
Value Labs	India	Hyderabad	1	0.6%
Teleca Group	Sweden	Stockholm	1	0.6%
Reliance Group Holdings	USA	NYC	1	0.6%
Sopra Group	France	Paris	1	0.6%
Arcadia	Russia	Sankt-Peterburg	1	0.6%
Dimension Data Holdings (DiData)	South Africa	Sandton	1	0.6%

## Projects By Companies

			No. Of Projects	% Of Projects
Euronet Worldwide	USA	Leawood	1	0.6%
Asia Payment Systems	USA	Seattle	1	0.6%
Butler International	USA	Montvale	1	0.6%
Spryance	USA	Waltham	1	0.6%
Datatec	South Africa	Sandton	1	0.6%
KAZ	Australia	Not Specified	1	0.6%
KK Birla Group	India	New Delhi	1	0.6%
System Integration & Technology Distribution Group	Austria	Not Specified	1	0.6%
OM	Sweden	Not Specified	1	0.6%
Symphony Technology Group	USA	Palo Alto	1	0.6%
S2 Systems	USA	Dallas	1	0.6%
Ness Technologies	Israel	Tel Aviv	1	0.6%
Digital China	Hong Kong	Not Specified	1	0.6%
Agilent Technologies	USA	Palo Alto	1	0.6%
MIST	Canada	Not Specified	1	0.6%
ThoughtWorks	USA	Chicago	1	0.6%
National Association of Software and Service Companies (NASSCOM)	India	New Delhi	1	0.6%

### Projects By Companies

			No. Of Projects	% Of Projects
Macgregor	USA	Boston	1	0.6 %
Global Telesystems (GTL)	India	Mumbai	1	0.6 %
Ebix.com	USA	Atlanta	1	0.6 %
FreeStar Technology	Dominican Republic	Santo Domingo	1	0.6 %
CenterBeam	USA	San Jose	1	0.6 %
LG	South Korea	Seoul	1	0.6 %
Hightech Payment Systems	Morocco	Not Specified	1	0.6 %
First Data	USA	Greenwood Village	1	0.6 %
Microsoft	USA	Redmond	1	0.6 %
Databazaar	USA	Miami	1	0.6 %
British Telecom (BT)	UK	London	1	0.6 %
Debisys	USA	Not Specified	1	0.6 %
Auriga	USA	Amherst	1	0.6 %
Nuvo	Canada	Ottawa	1	0.6 %
Portal Software	USA	Cupertino	1	0.6 %
AppLabs	USA	Philadelphia	1	0.6 %
<b>Total</b>			<b>174</b>	

### Project Type By Key Business Function (Table)

	New Projects		Expansions		Total
	Number Of Projects	%	Number Of Projects	%	
Research and Development	44	68.8 %	20	31.3%	64
Sales, Marketing and Support	28	100.0%	0	0.0 %	28
Technical Support Centre	22	81.5 %	5	18.5%	27
Shared Services Centre	17	70.8 %	7	29.2%	24
Customer Support Centre	12	85.7 %	2	14.3%	14
Business Services	6	75.0 %	2	25.0%	8
Internet or ICT Infrastructure	5	100.0%	0	0.0 %	5
HQ	2	66.7 %	1	33.3%	3
Training	1	100.0%	0	0.0 %	1
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>78.7 %</b>	<b>37</b>	<b>21.3%</b>	<b>174</b>

## B. Stratégie de promotion des investissements

La stratégie que le CRI est amené à définir puis à mettre en œuvre découle :

- pour l'identification des cibles : de l'analyse globale du marché et de ses grandes tendances
- pour le plan d'action visant à améliorer son attractivité : de l'analyse SWOT

### 1. Les cibles

L'identification des cibles potentielles revêt une importance particulière, eu égard aux moyens forcément limités dont disposera le CRI pour les toucher. Il convient donc de concentrer l'effort sur un nombre limité de pays, de type de services et de clients, directs ou indirects. Mieux vaut bâtir un plan ciblé, mais soutenu dans la durée, que de se disperser.

S'agissant de Casablanca, zone francophone, la France semble être la source privilégiée de ciblage des investisseurs pour une série de raisons évidentes: proximité, relations politiques fortes, présence de nombreux relais formels et informels, existence d'une base installée de sociétés prestigieuse (Suez, Veolia, Vivendi, Lafarge, filiales bancaires etc. Les autres pays francophones européens (Suisse ou Belgique) représentent un potentiel faible. Quant au Canada, il apparaît plus comme un pays de destination qu'un pays émetteur, en particulier pour

les services informatiques. Il est un pays émetteur pour les services administratifs, mais plus dans une logique anglo-saxonne.

Parmi les différentes industries de services potentielles, telles que listées par McKinsey, certaines semblent propres aux pays anglo-saxons ; ainsi la transcription et la gestion des dossiers médicaux sont des activités propres aux systèmes de santé privés, ce qui n'est pas le cas de la France. Là aussi, il importe donc de viser juste.

Les cibles peuvent être classées en trois catégories :

- Les prescripteurs et les « influenceurs » : parmi ceux là, on peut citer, les grandes associations et organismes professionnels, certains Groupements d'Intérêt Economique ou clubs
- Les grandes sociétés d'intégration de systèmes qui se sont spécialisées dans l'externalisation des processus métiers (l'intérêt de ces sociétés est qu'elles ont des stratégies mondiales, ou au moins européennes)
- Les sociétés elles mêmes, en tant que clients finaux

L'avantage de nouer des contacts avec les deux premières catégories est d'optimiser au maximum le ratio effort/surface de contact, en particulier dans les premières phases de la démarche. Mais en aucun cas, cela ne peut se substituer, dans des phases ultérieures, à des contacts directs et des discussions en « face à face » avec chaque société cible (sauf si le client final a déjà externalisés à un tiers en lui laissant

toute la liberté de gérer à sa guise).

### 1.1. Sélection de clients finaux

La liste peut être longue ; mais si l'on se base sur quelques critères clé pour établir des priorités, il est possible de se concentrer sur un nombre plus restreint d'entreprises. Les critères proposés sont :

- Entreprises françaises
- Entreprises de services à forte consommation de main d'œuvre administrative
- Entreprises ayant déjà fait des choix d'externalisation

Trois secteurs d'activité émergent : la Banque, les Assurances, les sociétés de services aux collectivités et les SSII. A l'intérieur de chaque secteur, on donnera la priorité à celles ayant déjà une présence notamment commerciale, au Maroc.

#### 1.1.1. Secteur bancaire

- Société Générale ()  
Contact : (tel : 01 42 14 20 00)  
Daniel Bouton, PDG  
Philippe Citerne, Directeur Général Délégué  
René Quercy : Directeur des Systèmes d'Information
- BNP Paribas ()  
Pour mémoire, cette banque a déjà choisi Casablanca pour certaines activités  
Outsourcées  
Contact : (tel : 00 33 1 40 14 45 46)  
Baudoin Prot, PDG  
Hervé Gouezel, Directeur des Systèmes d'Information
- Banques Populaires ()

Contact : (tel : 00 33 1 58 32 30 00)  
Philippe Dupont, Président Directeur Général

Michel Goudard, Directeur Général Délégué

Bernard Gouraud, Directeur des Technologies

Chantal Fournel, Directeur Logistique et Organisation

- Crédit Agricole/Crédit Lyonnais ()  
Contact : (00 33 1 42 95 70 00)  
René Carron, Président  
Georges Pauget, Directeur Général

- Crédit Mutuel ()  
Contact : (tel : 00 33 1 44 01 10 10)  
Etienne Pflimlin, Président  
Michel Lucas, Directeur Général

#### 1.1.2. Secteur des Assurances

- AXA ()  
Contact : (tel : 00 33 1 40 75 57 00)  
Henri de Castries, Président du Directoire  
Claude Brunet, membre du Directoire, en charge des Opérations, des RH, de la Communication et des projets transversaux  
Etienne Aubour, Directeur des Systèmes d'Information

- AGF-Allianz ()  
Contact: (tel: 00 33 1 44 86 20 00)  
Jean Philippe Thierry, PDG  
François Thomazeau, Directeur Général  
Paul Camille Benz, Directeur des Systèmes d'Information

- CNP ()  
Contact : (tel : 00 33 1 42 18 88 88)  
Gilles Benoist, Président du Directoire  
Gérard Ménéroud, Directeur du

Développement et des Partenariats  
Henri Kayser, Directeur des  
Systèmes d'Information

- Aviva  
Contact : (tel : 00 33 1 76 62 50 00)  
Bruno Rostain, Président du  
Directoire  
Philippe Soret, Membre du Directoire  
Philippe Gilbert, Directeur des  
Systèmes d'Information

### **1.1.3. Secteur des Services aux Collectivités**

- Veolia Environnement ()  
Contact : (tel : 00 33 1 71 75 00 00)  
Henri Proglgio, Président  
Denis Gosquet, Directeur Général  
d'Onyx (branche Propreté)  
Stéphane Richard, Directeur Général  
de Connex (branche Transport)

- Vivendi ([www.vivendiuniversal.com](http://www.vivendiuniversal.com))  
Contact : (tel : 00 33 1 71 71 10 00)  
Jean René Fourtou, Président du  
Conseil de Surveillance et Co  
Président du Groupe d'Impulsion  
Franco Marocain  
Jean Bernard Lévy : Président du  
Directoire

- Suez ([www.suez.com](http://www.suez.com))  
Contact : (tel : 00 33 1 40 06 64 00)  
Gérard Mestrallet, Président du  
Conseil d'Administration  
Patrick Buffet, Délégué Général en  
charge de la Stratégie et du  
Développement

### **1.1.4. SSII**

- Cap Gemini Ernst and Young  
([www.capgemini.com](http://www.capgemini.com))  
Contacts : (tel : 00 33 1 42 27 32 11)

Paul Hermelin, PDG  
Bernard Laffineur, Directeur Général  
Banques  
Jean François Roca, Directeur  
Général Outsourcing Services

- Atos Origin ([www.atosorigin.com](http://www.atosorigin.com))  
Contact : (tel : 00 33 1 55 91 20 00)  
Bernard Bourigeaud, Président du  
Directoire  
Dominique Illien, Membre du  
Directoire, responsable France et  
Europe Centrale, en charge de la  
coordination des activités Infogérance

- Steria ([www.steria.com](http://www.steria.com))  
Contact : (tel : 00 33 1 34 88 60 00)  
François Enaud, PDG  
François Mazon, DG Stéria  
France  
Patrice Delaroue : Directeur  
Opérations et Qualité

- Unilog ; la société est en cours  
d'absorption par la société anglaise  
LogicaCMG  
Contact : (tel : 00 33 1 58 22 40 00)  
Gérard Philippot, Président du  
Directoire  
Didier Hermann, Vice Président en  
charge de l'International

- Sopra  
Contact : (tel : 00 33 1 40 67 29 29)  
Pierre Pasquier : Président du  
Directoire  
Jean Claude Boutin : Directeur  
Général Adjoint  
Jean Monet : Directeur Général  
Adjoint

- Bull  
Contact : (tel : 00 33 1 30 80 70 00)  
Didier Lamouche, PDG  
Jacques Boulud, DG Bull Services

et Solutions

## 1.2. Les sociétés d'intégration de systèmes spécialisées dans l'outsourcing

Tous les grands intégrateurs du marché se sont positionnés ces dernières années sur le créneau du Business Process Out Sourcing, prolongement naturel de l'externalisation des fonctions informatiques vers celle des processus métiers.

5 grandes sociétés émergent néanmoins du lot, dont quatre américaines (IBM Global Services (IGS), EDS, Accenture, CSC) et une française Cap Gemini. Toutes les cinq ont des activités mondiales et sont représentées en France. Etablir le contact au travers de leurs filiales françaises a le double avantage de la proximité physique tout en ouvrant une porte sur le monde.

- IBM Global Services ([www.ibm.fr](http://www.ibm.fr))

Parmi ses « business solutions » IGS propose de mettre en œuvre le Business Transformation Outsourcing. L'externalisation est présentée comme un élément stratégique de la transformation des entreprises ; IGS prend en charge les procédures, les applications et les infrastructures.

Les domaines concernés sont les suivants :

- Le management de la relation client
- L'administration et la Finance
- Les RH
- Les achats (aux USA).

IBM mentionne la délocalisation de tout ou partie des activités externalisées dans des pays à main d'œuvre bon marché comme une option.

Contacts : (tel : 00 33 1 49 05 70 00)  
Françoise Gri, PDG

Denis François Roux : Directeur de la Stratégie Outsourcing France et Afrique du Nord

- EDS

EDS a baptisé son activité Business Process Transformation (BPT), qui représente dans le monde un business de 2,7 milliards de dollars en 2003 pour 30 000 collaborateurs répartis dans 31 pays. L'Europe pèse pour 500 millions de dollars et 4500 collaborateurs.

EDS propose son service de « BPT » dans les Ressources Humaines et le Contrôle de Gestion et Finance.

- BPT/ RH

Les fonctions concernées sont les suivantes :

- Gestion des carrières
- Gestion administrative du personnel
- Rémunération
- Paie
- Recrutement

Parmi ces fonctions, la paie est celle qui occasionne le plus de tâches répétitives à moyenne valeur ajoutée, donc « outsourçables ».

- BPT Contrôle de Gestion et Finance

Les fonctions concernées sont les suivantes :

- β Gestion des transactions (comptabilité fournisseurs et clients, notes de frais, comptabilité générale)
- Comptabilité analytique

- Reporting
- Gestion de trésorerie
- Fiscalité
- Gestion des risques

La gestion des transactions est probablement la plus facilement « outsourçable »

Contacts : (tel : 00 33 1 47 29 60 00)  
François Meston, PDG  
Henri Payan, Président EDS Consulting Services  
Philippe Le Terre : Directeur Industrie et BPO

- CSC : Computer Science Corporation  
([www.fr.country.csc.com](http://www.fr.country.csc.com))

CSC s'affiche comme un des leaders mondiaux des prestations d'externalisation de process pour les services financiers, avec 4500 collaborateurs et 400 clients. Dans le domaine de la santé, 2300 salariés traitent 24 millions de police d'assurance dans 17 centres d'exécution. La branche américaine gère les contrats de couverture santé de 7 millions d'individus.

L'offre de CSC se décline autour des Services financiers, en particulier dans le secteur des assurances, des Achats et des Ressources Humaines.

Contacts : (tel : 00 33 1 55 70 55 99)  
Claude Czechowski, PDG  
Bruno de Saint Chamas, partner, Directeur Général activités Outsourcing

- Accenture([www.accenture.fr](http://www.accenture.fr))

Accenture affiche trois offres

principales :

- Accenture Finance Solutions : il s'agit essentiellement de la gestion des données de la comptabilité générale et analytique. L'activité est présente dans 7 pays européens et compte 3000 collaborateurs répartis dans 26 centres de gestion.
- Accenture Customer Contact Solutions
- Accenture Insurance Services : 600 collaborateurs présents en France, en Italie et aux Pays Bas. En France, Accenture gère 500 000 contrats (épargne, retraite, prévoyance) pour le compte de 4 groupes d'assurance.

Contact : (tel : 00 33 1 53 23 55 55)  
Benoît Guénuini, PDG  
Jérôme Vercaemer, partner

- Cap Gemini Ernst and Young([www.capgemini.com](http://www.capgemini.com))

CGEY est moins présent que les quatre sociétés citées plus haut, qui ont développé leurs compétences sur le marché anglo-saxon depuis plusieurs années.

Néanmoins, CGEY affiche des ambitions dans les segments classiques de la gestion des RH (paie), de la comptabilité et a finance, de la gestion de la relation client et des achats.

Des centres BPO sont capables d'offrir ces productions diversifiées en Amérique du Nord, en Chine, en Pologne et en Inde.

Contacts : (tel : 00 33 1 42 27 32 11)  
Paul Hermelin, PDG  
Bernard Laffineur, Directeur Général Banques

Jean François Roca, Directeur  
Général Outsourcing Services

### 1.3. Les prescripteurs et les influenceurs

- Le Medef ([www.medef.fr](http://www.medef.fr))  
Le Mouvement des Entreprises de France a été créé en 1998. Il a succédé au Conseil National du Patronat Français, CNPF. Première organisation d'entrepreneurs de France, le MEDEF, représente plus de 750 000 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs (industrie, commerce, services), sur l'ensemble du territoire.

Le réseau MEDEF c'est aussi des milliers d'experts, 7.000 entrepreneurs qui travaillent au sein des groupes de propositions et d'actions (GPA) et des groupes de travail et 35.000 mandataires patronaux.

Le Medef constitue évidemment un point d'entrée privilégié ; son organisation par secteurs d'activités, permet ensuite d'entrer en contact avec chacun d'eux.

#### Contacts :

Monsieur Michel Roussin, Président du Comité Afrique de Medef International et VP du Groupe Bolloré (tel : 00 33 1 46 96 44 33)

Monsieur Philippe Gautier, Chef de Service Afrique Europe et Politique de Développement (tel : 00 33 1 53 59 16 22)

Monsieur Jacques Lefèvre, Président du Comité Maroc de Medef et Président du Comité de Surveillance de Fives Lille (tel : 00 33 1 49 88 39

39)

A noter qu'une délégation du Medef International, conduite par Monsieur Louis Schweitzer, PDG de Renault, et Monsieur Lefèvre se rend au Maroc les 8 et 9 Novembre prochains

- Le Cigref

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le Cigref est une association indépendante à but non lucratif. La finalité du Cigref est de promouvoir le bon usage des systèmes d'information comme facteur de compétitivité et de création de valeur pour l'entreprise. Les entreprises membres du Cigref rassemblent plus de 120 000 professionnels de l'informatique et des télécoms et plus de 4 millions d'utilisateurs finaux. Chaque année l'association publie des études sur des sujets d'intérêts communs. Elle entretient des relations avec les organismes de régulation et les pouvoirs publics en France et en Europe. Elle défend les intérêts des grandes entreprises et dialogue avec tous les acteurs concernés par les technologies de l'information.

L'adhésion au Cigref est réservée aux très grandes entreprises, françaises ou étrangères. Les entreprises sont représentées au sein de l'association par le directeur des systèmes d'information.

L'objectif principal du Cigref est de permettre aux utilisateurs des technologies de l'information d'échanger entre eux, à l'abri de toute pression ou parti pris. Pour cette raison, les fournisseurs informatiques, SSII, éditeurs, constructeurs et cabinets conseil ne peuvent pas adhérer à l'association. Les entreprises de tous les secteurs d'activité peuvent faire acte de candidature, à condition de réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard d'euros ou d'avoir un budget informatique de plus de 20 millions d'euros.

Atteindre le Cigref est important à maints égards :

- Il regroupe les 100 plus grandes entreprises, dont les grandes sociétés de services de la banque et de l'assurance
- Les sociétés sont représentées par le Directeur des Systèmes d'Information, membre des instances de direction, dans la grande majorité des cas
- Le DSI est un décideur pour ses propres activités de développement informatiques ou de maintenance
- Il est un « influenceur » pour les autres activités, comme la paie ou la comptabilité, qui sont consommatrices de ressources informatiques.

**Contact :**

Monsieur Jean François Pépin,  
Délégué Général, adresse mail : ,  
tel : 00 33 1 56 59 70 00

- Le Syntec Informatique

Le Syntec est la Chambre Professionnelle des SSII et des

Editeurs de Logiciels. Il compte 500 adhérents, qui représentent 85% du CA et des effectifs des sociétés de plus de 10 collaborateurs. Les sociétés membres comptent pour 17,5 Milliards d'euros de CA et 168 000 salariés, pour un total du secteur des logiciels et services de 29 milliards et 285 000 salariés ; 48% des grandes entreprises (CA > 15 millions d'euros) sont adhérentes. Les SSII comptent pour 60% des adhérents, les Editeurs de logiciel pour 40%.

Il est très complémentaire du Cigref qui ne compte en son sein aucune société informatique, dans un souci évident d'indépendance.

La mission essentielle du Syntec consiste à :

- Eclairer et orienter le marché
- Développer des actions vis-à-vis des pouvoirs publics
- Instaurer un dialogue avec les grands donneurs d'ordre
- Promouvoir l'usage des NTIC auprès des entreprises et de l'administration

Le Syntec est organisé autour d'un comité exécutif et d'un conseil d'administration. Les membres élus ont la charge d'un ou plusieurs groupes de travail thématiques.

Le Président actuel du Syntec est Jean Mounet, de Sopra Group, assisté de Gérard Claverie d'IBM Global Services.

Parmi les membres du conseil d'administration, on trouve Olivier Xhaard, d'Unilog, société dynamique en croissance et développant

actuellement une stratégie d'offshoring au Maroc.

On notera que le Syntec était présent au Maroc le 19 septembre 2005, dans le cadre des Rencontres d'Affaires Partenaires, en association avec l'Apebi, Association des professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication.

Contact :

Monsieur Pierre Delys, Délégué Général (, tel : 00 33 1 44 30 49 70)  
Monsieur Franck Populaire, Délégué Général Adjoint, en charge du Développement International (, tel : 00 33 1 44 30 49 70)

#### **- La Fédération Bancaire Française ([www.fbf.fr](http://www.fbf.fr))**

La Fédération Bancaire Française (FBF) est l'organisation professionnelle qui représente toutes les banques installées en France, soit 500 entreprises bancaires, commerciales, coopératives ou mutualistes, françaises ou étrangères.

La FBF est en charge de 4 grandes missions, que reflète son organisation en quatre pôles :

- o Information et services aux adhérents : gère la relation au quotidien avec les adhérents et assure la diffusion de l'information aux entreprises bancaires
- o Etudes et Activités bancaires et financières : assure la négociation et la coordination avec les pouvoirs publics, les administrations centrales et les autorités de régulation
- o Communication et Relations

extérieures : est en charge des affaires publiques ; il a pour mission d'anticiper les évolutions de l'environnement politique, économique et social

- o Affaires européennes et internationales (basé à Bruxelles)

Contacts : tel : 00 33 1 48 00 52 52  
Madame Ariane Obolensky,  
Directrice Générale

Madame Valérie Ohannessian,  
responsable de la Communication et des relations extérieures

Monsieur Jean François Pons,  
responsable des Affaires Européennes et Internationales

#### **• La Fédération Française des Sociétés d'Assurance**

La FFSA est une créée en 1937 ; elle regroupe 295 entreprises représentant 90 % du et près de 100 % de l'activité internationale des entreprises de ce marché.

Elle réunit des sociétés anonymes, des sociétés d'assurance mutuelle et des succursales de sociétés étrangères pratiquant l'assurance et la réassurance.

Elle a pour mission :

De représenter les intérêts de la profession auprès de ses interlocuteurs, publics et privés, nationaux et internationaux. D'être un outil de concertation avec ses différents partenaires tant externes - consommateurs, médias, universitaires, autres secteurs d'activité... - qu'internes - organisations d'intermédiaires, syndicats de salariés.

D'étudier en commun les problèmes techniques, financiers et juridiques

D'informer le public, notamment par l'intermédiaire du .

La FFSA est dirigée par un bureau présidé par Mr. Gérard de la Martinière, assisté de 3 Vice Présidents et de 13 autres membres. Contacts : (tel : 00 33 1 42 47 90 00) Monsieur Gérard de la Martinière, Président  
Monsieur Jean Marc Boyer, Délégué Général

• L'Ordre des Experts Comptables ([www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)) et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes ([www.cncc.fr](http://www.cncc.fr))

Comme toutes les professions réglementées, tous les experts comptables ainsi que tous les commissaires aux comptes adhèrent à leurs ordres professionnels respectifs ; ils constituent un canal de communication privilégié, au travers de leurs publications et de leurs réunions d'information régulières.

Les grands cabinets peuvent eux même outsourcer une partie de leurs travaux au Maroc. Dans un premier temps, dans un souci de rationalisation des efforts, passer par les ordres professionnels est préférable.

Contacts pour Ordre des Experts Comptables : (tel : 00 33 1 55 04 31 31)

Monsieur André Paul Bahuon, Président du Conseil Régional de Paris

Monsieur Arnaud Cuisinier, Secrétaire Général (email : )  
Contacts pour la Compagnie Nationale des Commissaires aux

Comptes (tel : 00 33 1 44 77 82 82) :  
Monsieur Vincent Baillot, Président du Conseil National  
Monsieur Jean Bachelet, Vice Président

• **CXP** ([www.lec xp.fr](http://www.lec xp.fr))

Créé en 1973 par de grandes sociétés françaises, CXP est un groupe indépendant d'experts, d'analystes et de consultants dans le domaine des progiciels. Sa mission est de recenser et d'analyser les offres des éditeurs de progiciels. A travers un service complet d'assistance, CXP conseille et accompagne les utilisateurs dans le choix et l'aide à la mise en place de solutions informatiques à base de progiciels.

- 9 000 progiciels recensés dans sa base de données, provenant de 2500 éditeurs

- 600 SSII recensés

- 400 progiciels évalués annuellement sur 30 thèmes,

- + 300 Services Expert vendus annuellement,

- 2100 clients par an,

- 20 analystes et consultants  
CXP organise régulièrement des événements pointus et complets, sous forme de séminaires et de web conférences. Fort de base de données de fournisseurs de progiciels et de SSII, il est à même de mobiliser sa base référencée pour l'informer des tendances du marché et de nouvelles opportunités, telles l'offshoring.

Contact : (tel : 00 33 1 53 05 05 53)  
Monsieur Laurent Calot, Directeur Général (email : [lcalot@lec xp.com](mailto:lcalot@lec xp.com))

## **2. Exploitation de la liste nominative des contacts : recommandations**

S'agissant d'une démarche officielle, émanant d'organes institutionnels (DIE, CRI etc.), il est certainement pertinent d'initier un premier contact par la voie officielle, via l'Ambassade du Royaume en France ; cela peut (doit?) évidemment être complété par une approche directe, éventuellement au travers de consultants, experts des différents milieux : bancaire, assurance, IT, services.

On constate, en tous les cas, que les occasions ne manquent pour le CRI de promouvoir sa région ; ainsi pour le seul mois de novembre, deux événements lui donnent cette occasion : une visite du Medef à Rabat et Casa et un séminaire à l'initiative du Cercle d'Amitiés Franco Marocaines et le Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. De grands noms de l'industrie, française et marocaine, y participent.

Par ailleurs, la particularité du milieu des affaires français est d'être organisé autour de réseaux d'influence connus et en nombre réduit : réseaux des écoles (X, X-Mines, X- Ponts et X- Télécoms, ENA, HEC, pour citer les principaux), réseaux politiques, réseaux organisés autour des principaux think tanks... On retrouve souvent les mêmes personnalités dans les Conseils d'Administration ou Conseils de Surveillance.

Certaines personnalités sont connues pour leurs liens d'amitié avec le

Maroc, ils doivent être sollicités en priorité.

Afin d'optimiser la surface et la fréquence des contacts, il est donc recommandé de faire appel à des consultants spécialisés pour chaque type de cible, qui travailleront en étroite coopération avec les institutionnels.

## **C. Plan d'Action**

A ce stade, il convient de distinguer les actions d'envergure nationale et celles ayant une dimension régionale.

Des propositions d'actions détaillées d'envergure nationale visant à renforcer l'attractivité du Maroc et à en faire une destination majeure de l'offshoring sont contenues dans le plan Emergence. Des propositions seront avancées dans la suite, en faisant l'hypothèse qu'elles font, au moins pour la majorité d'entre elles, déjà partie du plan.

Des actions à dimension régionale sont aussi proposées ; elles sont, soit la déclinaison au plan local d'actions nationales, soit des actions originales que le CRI peut mettre en œuvre, indépendamment du plan national. Ce sont ces dernières qui retiendront principalement notre attention.

Ces actions concernent :

- Les ressources humaines
- Les infrastructures physiques
- Le cadre réglementaire et juridique
- La promotion de la région du Grand Casa

Les trois premiers plans d'actions sont bâtis sur la base de l'analyse SWOT et visent en priorité à corriger

les faiblesses identifiées.

Les actions de promotion sont d'ordre marketing et commercial et visent au « recrutement » de sociétés candidates aux investissements offshore.

# 1

## Les Ressources Humaines

	Contenu	Timing/ objectifs
National	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doubler le nombre de diplômés, de 500 à 1000, des principales écoles nationales d'ingénieurs (EMI, Ensias, INPT...)</li><li>• Mobiliser l'enseignement privé autour de plans de formation de bac + 2 à bac + 4 sur les principales filières retenues :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bac + 4 : Développeurs informatique, ingénieurs bureaux d'études, contrôleurs de gestion</li><li>○ Bac + 2 : Administration et back office</li></ul></li></ul>	2010  1000/an 10000/an
Local	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer les moyens des établissements de l'OFPPT du Grand Casablanca sur les filières suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>○ TS Commerce, Gestion des Entreprises, Secrétariat de Direction, Système d'Information, Réseaux</li><li>○ T Comptable, Secrétariat Bureauistique</li></ul></li><li>• Etablir une Convention de Partenariat avec 2 établissements privés formant des Ingénieurs et des Cadres (bac + 4) et avec 4 établissements formant des Personnels Administratifs (bac + 2)<ul style="list-style-type: none"><li>○ Prise en compte par les établissements des besoins remontés par le CRI</li><li>○ Promotion par le CRI de ces établissements auprès des investisseurs</li></ul></li></ul>	+ 20 % par an sur 5 ans  2005/2006

## 2

### Infrastructures physiques

	Contenu	Timing/objectifs
National	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lobbying en vue d'accélérer l'édification du technopôle de Casablanca (projet CDG)</li> </ul>	2005
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification par le CRI d'une dizaine de programmes majeurs en immobilier de bureaux à Casablanca et Mohammedia. Recensement des surfaces disponibles et des prestations fournies (infrastructure technique, câblage etc.)</li> <li>Etablissement d'une convention avec les promoteurs ou les sociétés de commercialisation avec des engagements réciproques :               <ul style="list-style-type: none"> <li>De la part des promoteurs/sociétés de commercialisation : prix fermes, équipements aux normes demandées par les investisseurs</li> <li>De la part du CRI : promotion de ces locaux en priorité auprès des investisseurs</li> </ul> </li> <li>Recherche d'alternatives à court terme en attendant la commercialisation du Technopôle (aménagement de locaux désaffectés y compris des friches industrielles situées dans des zones urbaines)</li> </ul>	

## 3

### Cadre réglementaire et législatif

	Contenu	Timing/objectifs
National	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalité</li> <li>Extension de 5 à 10 ans de l'exonération de l'IS des sociétés exportatrices (idem Tunisie) ou préciser 5 années bénéficiaires dans un délai maximum de 10 ans</li> <li>Exonération d'IGR et de charges sociales sur 24 mois pour les personnels embauchés issus de l'OFPP et des établissements privés ayant souscrit à des conventions avec l'Etat et/ou la Wilaya. Lors des dernières assises de l'emploi, le Premier Ministre a annoncé cette mesure pour toutes les nouvelles recrues. Accélérer la mise en application de cette mesure</li> <li>Code du Travail</li> <li>Suppression de l'autorisation préalable de licenciement pour les sociétés exportatrices de moins de 100 personnes si les licenciements concernent moins de 20% des effectifs</li> <li>Flexibilisation accrue du temps de travail               <ul style="list-style-type: none"> <li>Doublement des heures supplémentaires possibles de 80 à 160 heures par an</li> <li>Doublement de la réduction possible du temps de travail (chômage partiel) par an de 60 à 120 heures</li> </ul> </li> </ul>	Loi de Finance 2006

# 4

## Le plan marketing et commercial

### 4.1. L'argumentaire

Il est destiné à mettre en valeur les points forts du Maroc et de la région de Casablanca. A ce stade, il est essentiellement destiné à la France comme investisseur cible privilégié. Ces points forts seront déclinés selon les quatre thématiques suivantes :

- La Géographie et l'Histoire
- L'Economique, le Social et l'Environnement
- Les Femmes et les Hommes
- Les précurseurs

#### 4.1.1. La Géographie et l'Histoire

- Proximité géographique : 2 h 45 de vol depuis Paris, 2 h depuis Marseille
- 6 liaisons quotidiennes Paris Casablanca
- Au moins une liaison quotidienne avec les grandes métropoles françaises : Marseille, Lyon, Toulouse, Strasbourg, Bordeaux
- Une longue histoire commune
- La francophonie et les liens culturels établis de longue date
- Une coopération bi latérale marocco - française forte et pérenne
- Grand Casa : le poumon économique du Royaume
- Casablanca centre d'affaires entre l'Europe, l'Afrique, l'Amérique du nord et le Moyen orient

#### 4.1.2. L'Economie, le Social et l'Environnement

- La France, premier partenaire économique du Royaume
- Un système économique d'inspiration libérale, privilégiant les accords de libre échange
- Une législation très favorable aux investissements étrangers

- Un environnement des affaires sain et en constante amélioration
- Un marché du travail ouvert
- Un code du travail équilibré, privilégiant la flexibilité de l'emploi
- Grand Casa : une structure régionale, le CRI (Centre Régional d'Investissement), entièrement vouée à l'accueil des investisseurs
- Grand Casa : disponibilité de surfaces de bureaux pré équipés à des prix compétitifs :
- Grand Casa : un tissu de sociétés industrielles et de sociétés de services très dense, en particulier dans les NTIC (présence de nombreux groupes internationaux)
- Grand Casa : une panoplie de services de qualité aptes à satisfaire une population d'expatriés : habitat résidentiel de qualité (villas et appartements), services de santé, services bancaires, établissements scolaires du primaire, du secondaire et du supérieur (nombreux établissements privés, mission française et collèges internationaux)

#### 4.1.3. Les Femmes et les Hommes

- Une population jeune et moderne, vivier d'emploi exceptionnel
- Des salaires compétitifs par rapport aux destinations de même type
- Des cycles de formation adaptés aux besoins des entreprises
- Une réforme de l'enseignement en cours (Système LMD)
- Un haut niveau de technicité des ingénieurs des grandes écoles
- Grand Casa : 45 établissements de formation professionnelle appartenant à l'OFPP
- Grand Casa : 2 Universités, effectifs de 46 000 étudiants de la 1ère à la 3ième année (année 2002-2003)
- Grand Casa : 50 établissements d'enseignement supérieur privés, effectif 8000 étudiants (année 2002-2003)

#### 4.1.4. Les Précurseurs

- Plusieurs sociétés de premier plan ont investi au Maroc dans des projets d'externalisation de services : offshore captif ou « outsourcé » ; parmi les plus représentatives on peut citer : Alcatel, ST Micro Electronics, Unilog, Teuchos, Matra, Finaccess, Webhelp, Dell
- Des activités allant des centres d'appels aux bureaux d'études spécialisés à fort contenu technologique, en croissance forte
- Emergence des activités de back office
- Des témoignages disponibles

#### 4.2. Les outils de communication

Les thématiques ci-dessus doivent être développées par le CRI et communiquées de manière professionnelle par une société spécialisée.

Celle-ci concevra au minimum les outils suivants :

- Un site Web, accessible directement et par un lien sur le site institutionnel du CRI
- Un Cdrom
- Une brochure
- Une politique de référencement et de moteur de recherche
- Une présentation Power Point « State of the Art » pour les rencontres, salons et réunions avec les prospects.

L'agence se rapprochera aussi des différentes « Places de Marché » de l'offshoring afin que la destination Maroc et les sociétés oeuvrant dans le secteur y apparaissent en bonne place.

Ces différents outils serviront de support aux équipes en charge d'établir les contacts avec les cibles identifiées.

### 4.3. La structure et la démarche de promotion

#### 4.3.1. La structure

Sans préjuger des décisions qui seront prises pour la mise en œuvre du plan Emergence, il paraît naturel d'associer plusieurs acteurs, institutionnels et privés.

Parmi les premiers, le CRI et la DIE, (Direction des Investissements Extérieurs) sont les plus appropriés, compte tenu de leurs attributions respectives actuelles.

Néanmoins, s'agissant d'une démarche ciblée, en face à face, la contribution de consultants experts des industries cibles peut s'avérer très utile. Leur connaissance du marché et de ses exigences, leur réseau d'influence, sera des atouts décisifs lorsqu'il s'agira de passer à l'acte.

#### 4.3.2. La démarche

Elle sera composée d'une phase « pilote » et d'une phase de « déploiement ».

La phase pilote a un double objectif : celui de rôder l'équipe et les outils de communication sur le fond et la forme pour ces derniers. Elle doit donc s'adresser en priorité aux prescripteurs et aux influenceurs, ainsi qu'à un nombre restreint de cibles, par exemple des sociétés ayant déjà des activités commerciales au Maroc. La phase de déploiement concerne l'ensemble des cibles identifiées.

L'étendue et la durée de chacune des phases, pilote et déploiement sera évidemment fonction des moyens alloués.

### 4.3.3. La phase pilote

Parmi les prescripteurs et les influenceurs, on retiendra :

- Le Syntec
- Le Cigref
- La Fédération Bancaire Française
- La Fédération Française des Sociétés d'Assurance

Parmi les cibles, on retiendra :

- Cap Gemini Ernst and Young
- BNP Paribas
- Axa
- Vivendi
- Atos

## 5

### **Les premières actions à court terme (à 6 mois)**

#### **5.1. Marketing et Communication**

- Rédaction d'un Appel d'Offres ayant pour objet :
- La déclinaison de l'argumentaire contenu dans le paragraphe 4.1
- L'élaboration des différents outils et supports de communication
- Définition d'un plan média ciblé

#### **5.2. Préparation des prises de contact avec les cibles de la phase pilote**

- Présentation de l'étude et des objectifs du CRI aux deux Co Présidents du Groupe d'Impulsion Franco Marocain, MM. Fourtou et Bakkouri
- Recueil des avis de ces deux personnalités et recensement des sociétés dans lesquels le Co Président français a une influence (présence dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance)
- Parrainage par le Groupe d'Impulsion d'un groupe de travail mixte avec Vivendi visant à identifier les activités du groupe propices à l'offshoring.